吴向京 ———— 著

水浒

悟水浒中的领导力

中信出版集团

版权信息

书名:水平：悟水浒中的领导力

作者:吴向京

ISBN:9787508690988

中信出版集团制作发行

四十年百读水浒、近三十年职场感悟、十年领导力专业研究以中国经典、中国实践与全球视野品悟中国式领导力和职场













序一

经典的魅力在于穿越时光的隧道后依然熠熠生辉；经典的活力在于虽经由不同角度的解读，仍焕发出夺目的光彩。吴向京先生的《水平：悟水浒中的领导力》对《水浒传》进行了独到的剖析和评价，对领导学理论进行了符合中国特色的创新。

此书有四个方面的特点：一是对《水浒传》的解读具有新颖性、独特性与系统性，书中很多观点包含了个人的独到见解，并且经得起推敲，立得住脚。二是解读水浒故事与阐发领导学的结合自然贴切，观点和文字融会贯通，可读性很强。三是将丰富的实践、经典管理学理论和对《水浒传》的理解与感悟三者有机结合在一起。缘起前三章把《水浒传》和领导力的关系阐述得非常清晰，后面主体部分的内容按照职场发展的层级分为三部分：脱颖而出——成为领导者、辅佐有道——辅助核心层、权力巅峰——当好一把手，层层递进，层次分明。每一部分都分为九章，又分别按要素和角色巧妙、完美地组合在一起，建立起了独特、完整的领导学理论架构，令人惊叹。四是思想丰富、内容充实，精妙的结论和概念层出不穷。此书思想内核源自中国历史、哲学、宗教，结合当今管理科学和领导学，以史为鉴，多种学科有机融合在一起。书中多数案例来自亲身实践，剖析到位，见解深刻，直指当今企业经营管理中的很多核心矛盾和问题，令人感触颇深。斯坦福大学商学院詹姆斯·马奇教授等人开创了以文学经典解读领导力的先河，本书及其相应讲座是国内以文学名著讲领导力中难得的开创性作品，值得庆贺。

此书从全球视角，以中国经典和中国实践，探索中国式领导学，是领导学领域不可多得的佳作，对各级领导干部，特别是企业经营管理工作者，有非常强的指导意义和借鉴意义。

郑金洲

序二

《水浒传》是中国古代的经典名著，被明末清初的著名学者金圣叹评为“第五才子书”，评价它可以比肩《史记》；胡适先生更是评价说《水浒传》是中国文学的正宗。《水浒传》的文学价值与蕴含的社会学研究价值是我们永恒的财富，是值得我们自豪的文化自信因子。

作为《水浒传》资深读者，看到吴向京先生的《水平：悟水浒中的领导力》顿感耳目一新，读来真是一种享受。作者解读水浒故事的深刻令人惊叹，其中对《水浒传》原著的一些解读，观点非常独到、有见地，有很多迄今为止还没有人提出的建设性认识，关键是这些认识能够以理服人，很少有人把《水浒传》读到如此透彻的程度，并且根据自己表述思想的需要得体安放。作者不仅对《水浒传》的内容和深意烂熟于心，而且对中外文化、历史、哲学、宗教、管理、心理学等方面的见解也是信手拈来，文笔流畅自然。

作者从崭新的角度系统地结合实践对领导力做了解读，这些见解是在丰富实践基础上的有感而发。虽然我是搞经济学研究的，但这并不妨碍我跟作者产生共鸣，我也接触过大量经济工作领域的领导者，了解他们的生活和困惑，相信他们会跟我有同样的感觉。经过几十年的实践和积淀，这本书可以说是我们中国人在自己的文化和实践基础上系统总结提炼的领导学的一部著作。以品读《水浒传》为基础，作者以全球视野，通过辩证分析中外领导学的理论，结合自己的实践，对领导学理论给出了独特的见解，可以从中看得出领导学理论的系统性，以及扎根于实践的生命力和自信，看得出作者对于领导学理论的创新和创造。

此书是一本阐述从文化自信到理论自信的著作，期望这部著作能给领导者和潜在领导者们以启发。

魏杰

自序

本书或者说本系列讲座，原来的开场白标题是“《水浒传》之传神超过多数领导力著作”。这个有些武断的结论，源自长期实践的感受。约10年前，我被派去组建我所在的组织的领导力开发研究中心。其后的几年里，不断有领导和同事跟我讲，你们讲的、测的、评的领导力，道理都对，也不是对实践没有指导作用和启发意义，但总归感觉离现实还有距离。对此我也有点困惑，当然，客观上的实践不足和水平差距是主要原因，但除了客观原因外，领导力开发不可避免地要围绕案例，分析成功的案例大家都开心，不成功的案例就有点敏感了。为了防止对号入座的尴尬，不得不对案例进行各种加工，绕来绕去的，不仅失去原味，而且时间长了也累心。因此，随着研究的不断深入，自然而然就有了借载体的想法。

2016年8月，我给一个培训班开发了一门课程：“从影响力到领导力——品水浒，悟领导力”，没想到效果出乎意料地好。其后我又陆续针对一至五级领导梯队的受众讲了十多次，得到越来越多相似的反馈。直觉告诉我，借《水浒传》也许更能表达中国文化背景下的领导力。2017年春节期间，我对之前得到的反馈做了分析，得出了一个结论，做出一个决定。

一个结论就是：当前流行的与能立得住的领导力理论，还多是西方理论，尤其是美国的理论，是基于西方当代商业情境得出的研究结论。尽管人性相通，多数原则有一致性，但与我们的文化传统和现实情境还是有比较显著的区别。要在中国把领导力讲清楚，必然需要研究中国的文化和现实，也就应该存在所谓的“中国式领导力”。一个决定就是：把这门三小时的课程发展为一个系列讲座。因为自己并非职业讲师，日常工作也很忙，需要用业余时间来完成，我采用了捷径：

先拟定提纲，进行“创作性讲座”，录下来再整理成书，以书为基础再录成正式讲座，最终形成书、讲座与慕课等多种形态的系列产品。讲座总共36讲，总时长约50小时。

书与讲座大致对应，出版业有出版业的规律，本书最终选择了其中大约70%的内容，分为缘起和三部分主体内容。缘起分为三章，主要讲领导力理论和实践遇到的现实问题以及如何从《水浒传》悟出中国式领导力。其后的每部分各九章：第一部分“脱颖而出”，主要讲普通人如何才能具有领导力，成为领导者；第二部分“辅佐有道”，主要讲进入相应领导层后，如何定好位、辅佐好领导核心；第三部分“权力巅峰”，主要讲成为组织最高领导者后，如何当好一把手。

对于这本书我是这样定位的：其一，我不想给领导力下定义，写层次分明的所谓领导力结构与模型；其二，我也不是要创造一套貌似逻辑严谨、自圆其说的中国式领导力理论，而是悟一悟中国式领导力的要素和观点；其三，我期望这个作品能够带给有限情境、有限行当、有限层级的读者，特别是实践中的领导者以感悟。

《水浒传》版本很多，为保持叙事及观点的一致性，本书在引用原文和摘要概述时，均依据人民文学出版社出版的、以明万历杭州容与堂刻百回本为底本的《水浒传》。为节省空间，相应引用不再标注。

吴向京

2018年6月18日于北京昌平蟒山

缘起

第一章 《水浒传》不简单

约20年前我曾归纳过“水浒十个十”：十谜、经典十计、经典十战、十教头、十义士、十地方官、十孔目节级、十太公、梁山十绝、十场酒。晁盖中箭是十谜中最复杂的，我选择这个片段作为分析样本，是想让大家看清《水浒传》的水有多深，虽然我们已经读了六百年的《水浒传》，但恐怕真的还没有完全读懂它。

第一节 从晁盖中箭说起

晁盖中箭的梗概

晁盖和宋江是郓城县同乡，俩人是朋友，互为救命恩人。上梁山前，晁盖是郓城县东溪村保正；宋江是郓城县衙押司，负责县衙文案工作。先是晁盖带人在黄泥冈劫了梁中书送给太师蔡京的生辰纲，后被官府侦破，宋江冒死报信，救了晁盖。后来晁盖上梁山，林冲火并王伦，推戴晁盖当了一把手。而宋江因在江州酒后题反诗，被判死刑，晁盖带梁山好汉千里奔袭劫法场，救宋江上了梁山，宋江坐了第二把交椅。

上梁山后，宋江屡次带队下山征战，威信日隆。晁盖中箭发生在第六十回《公孙胜芒砀山降魔 晁天王曾头市中箭》。宋江带领吴用、公孙胜下山攻打芒砀山，收服樊瑞、项充、李衮，回到金沙滩时，江湖好汉段景住从芦苇荡里跑出来拜见。他跟宋江说，自己在金国枪竿岭下盗得一匹照夜玉狮子宝马，准备献给宋江。路过凌州曾头市时，被曾头市曾家五虎抢去了。宋江带段景住上山，然后派戴宗去曾头市打听情况。戴宗回报，曾头市长官曾长者是女真侨民，聘江湖高手史

文恭当教师。他有五个功夫高强的儿子，聚集了几千兵马，环曾头市扎下五个寨子。他们不仅抢了马，还放出风来要捉尽梁山头领。晁盖大怒——其实他的怒，与其说是对曾头市，不如说是对段景住更多一些：段景住声称要把马献给宋江，显然在江湖好汉眼里，已经只有梁山老二宋江，没有老大晁盖。

晁盖决定亲自去征讨曾头市挽回威望。以往梁山但凡有下山的军事行动，宋江都会主动请缨并阻止晁盖下山，一旦晁盖说要去，宋江就会说“哥哥是山寨之主，不可轻动，有什么事，兄弟替你去”。宋江通过这种方式架空了晁盖。当宋江这次又拿出这个理由阻止他时，晁盖说：“贤弟，不是我要抢你的功劳，你几番下山，厮杀劳顿，这次哥哥我替你走一遭，下次有事却是你去。”宋江的必杀技失灵，很郁闷。晁盖启请了二十位头领，带领五千军马下山。按惯例要在金沙滩送行，这时一阵风刮过来，把晁盖的认旗吹折了。吴用说，这太不吉利了，哥哥别去了吧。晁盖不听，结果到了曾头市，夜袭北寨时，被莫名其妙地射了一箭，箭上有毒，并刻着史文恭的名字。晁盖勉强回到梁山，没挨几日就死了，死前晁盖留下遗言“若哪个捉得射死我的，便叫他当梁山泊之主”。

晁盖一死，林冲领衔推戴宋江坐了第一把交椅。宋江第二天一早就发布了令人吃惊的系列改革方案。另外，在为晁盖服丧期间，宋江一直亢奋地忙啊忙，就是不提为晁盖报仇，直到晁盖死后一年，因为曾头市再次抢了梁山的马，宋江才带兵灭了曾头市。

“金批十条”的问题

关于晁盖中箭，历来众说纷纭，莫衷一是。古往今来无数读者分析晁盖中箭之谜，其中尤以明末清初的文学评论家金圣叹最为著名。金圣叹是最推崇《水浒传》及其作者的人。金圣叹直指是宋江谋杀了晁盖，并列了十条理由以“深明宋江之弑晁盖”，姑且称为“金批十条”。

“风吹认旗折，吴用独谏，一也”。风吹折晁盖认旗时，只有吴用独自劝晁盖。金圣叹认为宋江形迹可疑——宋江应该积极说话才对呀，这时候更该是宋江说“哥哥别去了，还是我替你去吧。”因为本来宋江就要求去被晁盖拒绝了，遇到这个天赐良机，以宋江的个性，他应该出来力争才是，但很奇怪，这时反而不见他说话了。

“戴宗私探，匿其回报，二也”。戴宗私自去曾头市探看消息，回山以后没有向晁盖和大伙儿汇报，他到底去干什么了？探看到了些什么情报呢？

“五将死救，余各自顾，三也”。晁盖中箭时，身边的十位梁山好汉五人拼命去救，其他人自顾自跑了！梁山历来义气深重，不管谁中箭，其他人肯定是要死命相救的，何况是老大！怎么可能自顾自跑了呢？难道这五个人中有谋杀者？还是这五个人是共谋？

“主军星陨，众人不还，四也”。晁盖中箭被抢出来回营后，众人一看中的是药箭，而且晁盖已经不能说话了，那赶紧撤回梁山吧？不！在那里讨论，还要等二把手宋江的将令才能撤。这岂非咄咄怪事！

“守定啼哭，不商疗治，五也”。二十位头领围着中箭的晁盖哭，就是不商量怎么给他治疗，看着、等着他死。

“晁盖遗誓，先云莫怪，六也”。晁盖死前对宋江说：“贤弟莫怪我说，若哪个捉得射死我的，便叫他当梁山泊之主。”——对不起了您呐，我要放大招了，谁捉得射死我的人才能接位，你黑三就甭惦记啦！这是要把斗争带到阴间去啊！

“骤摄大位，布令详明，七也”。第二天一早起来，宋江在林冲等人推戴下当了临时寨主。坐到位置上的刹那间，宋江就发布了一系列

命令，非常周密严谨，不像骤然上位能够说得出来的，而像是早有预谋。

“拘牵丧制，不即报仇，八也”。一方面以居丧为由，没有商量和行动为晁盖报仇；一方面却又忙着干其他事——不仅金圣叹认为这是个事，宋江自己也心虚：二打大名府时，宋江梦见晁盖，在梦里对晁盖说“哥哥你不是死了吗？怎么上来了？不好意思，一向太忙没祭奠，一定是怪罪我们了吧？回去就给你烧纸。”

“大愿未修，逢僧闲话，九也”。这边晁盖尸骨未寒，那边来了个做法事的大圆和尚，宋江、吴用就围着和尚扯闲篇，一看就不伤心。

“置死天王，急生麒麟，十也”。大圆和尚一提到河北玉麒麟卢俊义，宋江的注意力马上就转移到卢俊义身上了，并声称要请卢俊义上山当一把手，晁盖这页就这么翻过去再也不提了。

金圣叹提出以上十点，认定是宋江杀了晁盖。那么金先生评点得对不对呢？我认为有合理的地方，也有不合理的地方。首先，最大的问题是金先生在自说自话：十条理由是针对他自己改写后的七十回本《水浒传》说的，他把人家一百二十回本腰斩成七十回本，并改了很多内容，然后对着自己改后的书说“你看、你看，有这么十个疑点”。总的说来，“金批十条”中有五条是基于改后的内容，不能代表作者原意，所以不能作为分析晁盖中箭之谜的依据，对照容与堂刻百回本，这五条分别是：“风吹认旗折，吴用独谏”：吴用先谏、宋江后谏，宋江也劝晁盖别去了；“戴宗私探、匿其回报”不存在，戴宗是当着大家面汇报的；第三条“五将死救，余各自顾”，百回本说呼延灼、燕顺两人冲上去抵住敌军，刘唐、白胜救晁盖上马，这更自然些：十人都冲上去救晁盖，队伍谁带？敌人谁抵？晁盖中箭回到寨中，“守定啼哭，不商治疗”也不存在，是林冲给他拔出箭，贴上金枪药，林冲毕竟不是专业医生，武功虽然高强，治伤也就那个水平。晁盖的遗言金圣叹也给改了，把“贤弟保重”改为“贤弟莫怪”，这处改动虽然起到了烘托晁

盖和宋江心斗激烈的作用，但并没有改变晁盖阻止宋江上位的本意，所以不影响分析晁盖中箭之谜。

有两条金先生的点评有道理：一是“主军星陨，众人不还”。百回本里写道：晁盖眼看不行了，林冲说要撤军，呼延灼说“要等公明哥哥号令”——确实存在梁山头领重宋江、轻晁盖的问题；二是“骤摄大位，布令详明”。晁盖死的次日，宋江焚香已毕，权居主位，马上开始布置工作：吩咐将聚义厅改为忠义堂——他不要在梁山落草了，要讲忠义了！宋江紧接着进行了密集的人事调整。

剩下的三条“拘牵丧制，不即报仇”“大愿未修，逢僧闲话”“置死天王，急生麒麟”只能说明宋江对晁盖感情不够深，不能凭这些认定宋江害死了晁盖。所以，对于晁盖中箭之谜，《水浒传》权威金圣叹先生写了十条——其实没有说出所以然。

暗箭应来自梁山

那到底是谁杀了晁盖？用排除法基本可以排除是曾头市射杀了晁盖，暗箭应来自梁山，也就是说金圣叹的基本方向是对的，大概有以下七条理由。

第一，曾头市的本意是要活捉晁盖。曾头市打造了很多囚车，上面写着晁盖、宋江、吴用等人的名字。晁盖带二十个头领攻打曾头市，二次对阵时，曾涂出阵说：“杀死你们就不算英雄好汉，看见囚车了吗？我要把你们一个一个捉住装进去！”既然如此，怎么会放箭并且是药箭呢？暗中放毒箭明显就是要人命的。

第二，第四天晚上晁盖偷袭的是北寨。曾头市扎了五个寨，晁盖攻打北寨，书中明确写史文恭守中寨，也没交代说史文恭半夜又跑到北寨去了——明清小说跟近现代武侠小说不一样，如果史文恭又去了北寨，会直接写明的。

第三，在箭上刻名字不合情理。射死晁盖的这支箭上刻了“史文恭”，这很值得怀疑。史文恭没事在箭上刻名字干什么？难道是方便鬼魂去找他？这事晁盖心里也是明白的，史文恭只是射死自己的嫌疑犯之一，所以遗言“捉得射死我的”而非“捉得史文恭”。宋江在晁盖死的第二天，不动声色地把“那人”定为史文恭了。

第四，史文恭没必要暗箭伤人。曾家五虎抢了宝马送给师傅史文恭，史文恭本来就武功第一，现在又骑着无可匹敌的宝马，晁盖功夫虽然也还行，但是跟史文恭比，估计三五个也不是对手，史文恭用得着放暗箭射晁盖吗？

第五，晁盖领着呼延灼、刘唐等十人带一半人马去劫寨，安排林冲、徐宁等十人在村口接应。晁盖进村后，自告奋勇当向导的两个和尚突然不见了，呼延灼觉得不对，招呼晁盖等人调转马头往村口撤，回撤中晁盖脸上中了箭，也就是说晁盖是背对敌人，而面对林冲、徐宁等接应队伍时中的箭。

第六，曾头市似乎也不清楚谁射死了晁盖。晁盖死后一年，宋江亲自去打曾头市，打到中间曾头市扛不住了，写信求和。关于射死晁盖这件事情，信中说了一句“无端小卒，施放冷箭”——曾头市也听说梁山的老大晁盖中箭死了，估计也想找出是谁射死的晁盖。

第七，梁山的回信更耐人寻味。更可怕的是宋江的回信，说你们必须交出马来，赔礼道歉，并把抢马凶徒郁保四交出来——却没提把射死晁盖的凶手交出来！射死老大和抢马孰轻孰重不是明摆着的吗？问题是双方书信往返都没有提晁盖的事情。

战场上没有第三方，排除了凶手来自曾头市，那只能是来自梁山。这就引出第二个关键问题，到底是谁放的箭呢？关于这个疑问，六百年来天马行空的猜想数不胜数，但符合逻辑的推理却需要建立在对《水浒传》深刻理解的基础之上。

三方原因锁凶手

从三个方面可以推断出杀晁盖的直接凶手：第一是《水浒传》的结构，第二是作者的价值观，第三是作者的春秋笔法。

首先，让我们来看《水浒传》宏伟严谨的结构。

《水浒传》有完美的对称性。管理学上我们讲PDCA循环（计划—执行—检查—行动循环），《水浒传》的结构也是如此，它是闭环的。比如：天罡地煞大循环与个人功罪小循环。开篇讲洪太尉放出一百零八个妖魔，也就是梁山一百零八将，书至结尾对这一百零八人的结局都有交代，每个人结局和他的功罪之间都暗中关联——作者什么也没评说，但读者可以通过人物结局，倒推出作者对每个人的褒贬。比如：谁的结局最好？有说李俊的，有说燕青的，也有从解脱角度，说鲁智深、公孙胜、武松、戴宗的。但从世俗角度看，还是认为朱仝结局最好的居多。朱仝当到节度使，活得最长，官当的最大，因为朱仝为人谦和、缜密、忠厚。谁的结局最差呢？战死杭州的两个头领：一是井木犴郝思文，被方腊军活捉后千刀万剐，砍头示众；一是金枪手徐宁，一箭射中脖颈且未中要害——巧就巧在这是支毒箭，巧就巧在神医安道全刚被召回东京，徐宁挨了近半月，痛苦死去——请记住这第一点。

梁山的对外出征战和防守战也多对称，比如两打高唐州、两打芒砀山等，最精彩的是“两次三打”：三打祝家庄和三打大名府。“两次三打”的内在结构精妙，完全感觉不出重复，但从俯视角度看却规律明显：一是都是宋江两打加吴用一打；二是前两打宋江带队都不成功，第三次吴用出马成功；三是在两打和三打之间，都插入了一大段波折：祝家庄两打和三打之间插入了登州大劫牢的故事，大名府在两打和三打之间插入了关胜的故事，大名府受到梁山攻击，朝廷用围魏救赵之计，派关胜带官军直取梁山，关胜战败投降梁山；四是波折就是成功的起因，孙立大劫牢和关胜打梁山这两大段波折，正是三打成功

的关键因素。《水浒传》的对称无处不在，比如：描写走江湖——宋江、鲁智深、戴宗三中蒙汗药；鲁智深、武松分别行走瓦罐寺、蜈蚣岭，又分别遇恶僧、恶道；林冲、武松两抢酒，林冲和武松这两个一心向好、严格自律的好公民，到了不容于社会、自暴自弃时，露出了人性丑恶一面。《水浒传》的高妙就在于，在对称性堪称完美的同时差异性也无可匹敌，虽然对称，但情节绝不雷同，丝毫看不出重复——我之所以冒着被文学内行拍砖的风险说《水浒传》的结构，不是想跨界，只是想把自己的感悟或者说读《水浒传》的心路历程告诉大家：不要轻率地认定哪个地方有疏漏，不要以为是作者累了、烦了或者省略了，或者干脆就是写错了——除了几处微不足道的瑕疵，《水浒传》可以说是严丝合缝，也就是说如果你发现不对称或者说只见上文不见下文，那很可能不是疏漏，而恰恰是关键所在！按结构、循环的规律去寻找，你就能发现隐含的关键——请记住这第二点。

其次，让我们来看作者深邃的价值观。

除了前面提到的两次三打中蕴含的危中有机、化危为机等道家福祸相依的价值观外，作者还有几个隐藏很深，但却也明显的佛系价值观。

第一个是“空”。佛家讲“四大皆空”。《心经》说“照见五蕴皆空”“无眼耳鼻舌身意，无色声香味触法”……“空”是佛家核心思想。作者表达的意思是：最看重什么、最想得到什么、最想守住什么，冲着它使劲，使劲过大了，也就是偏执了——那可就要小心了：最后要你命的，很可能就是你最看重的东西。作者通过反讽，不动声色地表达出“空”的价值观，比如说史文恭的马和徐宁的甲。

史文恭为宝马招惹梁山、挑起争端，按说武功高强的史文恭骑着宝马是最不该被人逮住的，结果恰恰被徒步作战、只拿条临时组装的朴刀当兵器的卢俊义给活捉了——卢俊义最擅长骑马作战，枪棒功夫天下第一，而这次徒步作战、使用非擅长武器却抓住了江湖第一高

手，可见马匹、兵刃等器物是“空”。徐宁视号称“赛唐猊”的雁翎宝甲为生命，为了宝甲被梁山牵着鼻子，不惜以抛家舍业、上山落草为代价去追回宝甲。按说徐宁穿着刀砍斧剁不进的甲，是最不应该被射死的，结果他恰恰死在箭下：宝甲不是保他命的符，恰是索他命的绳——这也是空。徐宁身着宝甲却中箭而死——请记住这第三点。

第二个是“现世报”。作者不动声色地表达因果报应：善恶有报，不是不报，时候未到，时候一到，一切有报——最厉害的是现世报：施于人者不久就还报于己！比如，两解打虎与两解之死。解珍、解宝是登州猎户，功夫高强。登州山上出了只猛虎，官府悬赏，兄弟俩去捉虎。他们用伏弩药箭射中老虎，老虎负痛滚下山崖死了。而解珍、解宝两人最后是怎么死的呢？当梁山军马征讨方腊、打到乌龙岭下打不下去了，解珍、解宝主动请缨，试图攀悬崖而上。攀到一半时，伏兵乱箭射来，两个人掉落悬崖死了，和被他们杀死的老虎结局一样：中伏、中箭、掉落悬崖、死后曝尸——这就是现世报。

有人说：不对啊，《水浒传》里打虎的可不止两解，武松打虎、李逵杀四虎，他俩怎么没事？这里面有两个原因：一是因为解珍、解宝是为了赏金主动去杀老虎，而武松杀虎是自卫，李逵杀虎是因为老虎吃了他老娘，是报仇；二是因为解珍、解宝不是靠跟老虎公平对决取胜，而是采用了不正当手段。解珍、解宝和老虎就这么死掉了——害虎尚且如此，何况害人，何况弑上！暗箭射杀晁盖的人会有怎样的现世报呢？再让我们回顾晁盖死状：一支毒箭射到脸上，拖了一段时间，非常痛苦地死掉了——请记住这第四点。

第三个是反对滥杀无辜。有人说《水浒传》打打杀杀，宣扬暴力。这样说的人恰恰证明他没有看懂《水浒传》！《水浒传》描述暴力，但绝非宣扬暴力，相反，而是反对无端暴力——无缘无故或者过度使用暴力正是作者所鄙视的。何以见得呢？从武松故事全过程就可以看出作者的这个价值观。

在武松还是一个慷慨激昂、积极向上、一心一意往前奔、誓做奋发有为好青年的时候，他能够赤手空拳打死猛虎！作者的赞赏隐含在文字中，成就了武松数百年的英雄美名。但是，当武松在鸳鸯楼不分青红皂白杀死一群无辜者、逃亡江湖时，其实作者已经把他描绘成另外一番模样了：武松化妆成带发修行头陀，去二龙山投奔鲁智深的路上，路过白虎山，无端抢了孔亮的酒肉，喝醉了，一只黄狗绕着他的脚边叫，武松手提两把雪花镔铁刀杀狗，竟然被狗戏耍，一头栽到溪水里，让赶来的菜鸟孔明与孔亮给逮住了——武松从赤手打虎的英雄沦落为手持宝刀连狗也打不过的“狗熊”！当然，后来武松又回转了。整部书作者就是这样不动声色、自顾自地写，极少评论什么，但他的价值观就藏在其中，只是几百年来很多读者没有读懂而已。杀无辜者要遭报应——即便是作者最欣赏的与被描绘成神一样的武松，即便是武松最后能幡然醒悟、脱离红尘，活到八十岁，但也要为曾经的滥杀付出折去一臂的代价，天道还好，没有例外——请记住这第五点。

最后，让我们来看作者的春秋笔法。

《水浒传》作者善用春秋笔法。金圣叹总结了十几种《水浒传》的笔法——很遗憾金先生写的多数我也还没看懂。只能说说我自己的理解，大体有：反话正说、正话反说、故作怪语，以及暗埋线索、欲擒故纵、关键的事讲一半等等。比如：祝家庄教师栾廷玉之死。栾廷玉功夫高强，当时梁山以林冲、秦明武功最高，但栾廷玉能够暗器打伤并活捉秦明。梁山打祝家庄，栾廷玉竟然莫名其妙地死了，没有任何交代——谁杀的，如何杀的？只有宋江的一句感慨：“可惜杀了栾廷玉这个好汉。”而《水浒传》整部书里，如果要让达到这个水平的高手死，那都得大写特写，语焉不详就开挂的只有栾廷玉一个。这会是作者疏忽吗？绝对不是。

再比如：徐宁的箭术。数百年来人们喜欢给《水浒传》中的好汉搞各种排行榜，其中的箭术排行榜极少有人提到徐宁，因为整部书中

看不出徐宁善射，没见徐宁放过一箭——但是，作者一再暗示，徐宁是箭术高手！在哪里说的呢？就在对徐宁的赞诗中，不止一次而是两次：第一次是在徐宁为追回宝甲而被拐上梁山，答应入伙后，装束起来、准备演练钩镰枪法时的一首《西江月》中：

臂健开弓有准，身轻马上如飞；

弯弯两道卧蚕眉，凤翥鸾翔子弟。

第二次是在童贯率军征讨梁山，梁山排九宫八卦阵全体大亮相时的一首《七律》中：

锦鞍骏马紫丝缰，金翠花枝压鬓傍。

雀画弓悬一弯月，龙泉剑挂九秋霜。

作者两次称赞徐宁是箭术高手——他都没舍得如此赞美花荣和庞万春这一南一北两位顶级射手，但是整部《水浒传》里又从来不见徐宁射箭。这是作者闲得无聊吗？肯定不是！作者在引导我们思考，徐宁的箭射向谁了？射哪里去了？——请记住这第六点。这种欲擒故纵的笔法，就是金圣叹一再说的所谓“深文曲笔”，作者通过伏延千里的暗笔，描绘了这样一幅场景：曾头市前的那个晚上，这边厢徐宁健臂开弓有准，那边厢晁盖扑通栽落马下。

我们把前面的六点串起来：是徐宁有预谋地用刻有史文恭名字的药箭于夜袭中趁乱射死晁盖。徐宁以下弑上、杀无辜，遭了现世报！整部《水浒传》里面死于药箭的就只有晁盖和徐宁俩人，徐宁和晁盖中箭后的惨状是一样的。所以，从结构、价值观、文笔推断徐宁箭射晁盖概率最高。

那徐宁的动机何在？他跟晁盖有何冤仇？其实根源就在《水浒传》的终极矛盾：招安。徐宁是梁山上盼望招安心情最迫切的人之

一，其实，梁山真正盼招安的人不是太多，徐宁算一个。首先，徐宁虽跟林冲一样是禁军教头，但徐宁的地位比林冲高，除了是金枪班教头外，还是皇帝的仪卫，在东京住小楼别墅。徐宁凭本事吃饭，自得其乐，日子过得那叫一个爽；其次，徐宁是梁山好汉中唯一有儿子的人，那年月爹是强盗儿子自然也是强盗，为了儿子的前程他也盼招安；最后，徐宁上梁山上的那叫一个冤！所以他想招安也想得发疯。而晁盖是徐宁回归之路最大的障碍——晁盖很享受水泊梁山逍遥自在的生活。因此，徐宁与晁盖虽无私仇，但有深恨！当机会终于来了的时候：得了，我给你一箭，送你一程吧！注意，我这里只说到徐宁是直接凶手概率最高，至于是不是团伙作案，现场有没有帮凶，有没有幕后主使，幕后主使是谁，这些以后再讲。

通过分析晁盖中箭之谜，我们可以看出《水浒传》这部貌似好读易懂的古典白话小说其实真的水很深，很耐读。

第二节 略说作品与作者

作品有现实背景

《水浒传》最早的蓝本是宋朝的《宣和遗事》，讲三十六位好汉在太行山聚义的故事，《水浒传》中的三十六天罡星也就是梁山三十六员正将，其姓名和绰号多来自《宣和遗事》。《水浒传》成书后，故事地点改成了山东郓城县梁山泊。到南宋时，梁山故事已经广泛流传于市井，当时的画家、文学家龚开（字圣与）为宋江等人作了画像，配了“宋江三十六人赞并序”。元杂剧里梁山好汉由三十六位发展到一百零八位，梁山戏非常丰富，现存剧目三十三种。宋江聚义的事在《宋史》《徽宗本纪》《张叔夜传》《续编资治通鉴》《三朝北盟会编》《侯蒙传》等史料中都有记载，另外还有李若水的叙事诗《捕盗偶成》，《折可存墓志铭》等作为辅证。

但“宋江是盼招安、被迫招安，还是未招安”，“是流动作战还是占据梁山泊”，“是否攻打过方腊”，这些关键史实现在都难以考证，这恰是让很多人耿耿于怀的地方。比如，鲁迅先生就是想找到与投降派不同的宋江故事的典型代表，他最终从元朝陈泰所写的《所安遗集》《江南曲序》中找到了一些《水浒传》成书之前、在梁山泊附近民间口头传说的材料，鲁迅十分重视予以摘录并加按语：“案宋江有妻在梁山泺中，且植芰荷，仅见于此；而谓江勇悍狂侠，亦与今所传性格绝殊，知《水浒》故事，宋元来异说多矣。”

元末明初，施耐庵在充分尊重和吸收民间约两百多年创作成果的基础上，把原来相对独立的故事，用新的、系统的、宏大的、精密的架构统一起来，并重新做了全面的创作，最终形成了《水浒传》。在施耐庵撰写《水浒传》基础上，明清小说家和书商又进行了广泛的再创造。《水浒传》成书前，梁山好汉的故事已经以各种形式广泛流传了两百年，不仅是因为故事本身吸引人，还因为故事深刻反映了社会矛盾、群体意识，融入了民族痛苦，以及民间的现实、人性、人心、欢乐、期望。这不是单纯在书斋中创作的作品能够比拟的。《水浒传》成书后，经过作者的凝练，故事更加生动形象，凝结了作者更加丰富与系统的价值观，以书为载体，水浒故事流传更加广泛，六百年来深刻影响了中国社会，甚至波及世界。

作者有不凡经历

《水浒传》这部作品不简单，是因为作者本身就不简单。关于《水浒传》的作者，几百年来一直有争议。我也看过一些关于作者的考据文章，有人说是施耐庵，有人说是罗贯中，有人说是俩人合著，还有人说他俩都不是。有人说施耐庵是张士诚的幕僚，也有人说施耐庵是“是乃俺”的谐音——作者为避“诲盗”恶名，拒绝透露自己的真实身份。至于这个“俺”是施耐庵或罗贯中，还是另有他人，那就更糊涂

了。我没有做过考据，只就读《水浒传》的感觉，谈谈自己对作者的看法。

其一，与其他名著的作者相比有显著不同。对比《三国演义》《西游记》《红楼梦》《儒林外史》《金瓶梅》等名著的作者，我有一个明显的感觉，就是《水浒传》的作者有其他人所缺少的一种气质，那就是泰然自若的“静气”。很多人考证说《水浒传》中好汉的名字、绰号、出场顺序均有讲究，这些与其他小说有相似之处，是那个时候文人的惯用手法；还有人说“草蛇灰线”是《红楼梦》用得好，隐喻是《西游记》用得好；等等。我不太同意这些说法，或许具体笔法有些讲究，但这些在其他小说可能有意义，对《水浒传》而言意义并不明显，作者不是靠这些文人常用的手法提高作品水准，他的技法最重要的是大结构与大手笔，其中非常重要的就是不发表评论，不把自己的观点直接说出来，而只是静静地写下去，他不怕别人看不懂，不求别人看得到，没有期期艾艾、悲悲切切的文人气息在里面，让人感觉到大格局。有人说《水浒传》的格局不如《三国演义》，其实那是因为题材原因，《三国演义》的背景就是王朝更迭的大时代，内容就是王侯将相，而要论水平，《水浒传》作者恐怕在《三国演义》作者之上。

其二，作者有军旅生涯或领导者经历。不必考据，单看《水浒传》内容就可以比较明显地感觉出作者有过实际的战争经验：即便不是亲自带兵的将领，也是高级参谋人员，绝非纸上谈兵的书生与道听途说的说书先生。特别是对从湖州、德清、杭州、睦州、昱岭关、独松关这几个地方攻防之间的关系和先后次序看，作者是有亲自从军或一线指挥经历的；而从镇江渡江到丹阳分兵，再到杭州合兵，能看出他有比较高层的经历，对战争和战场有宏观清晰的脉络，不会是太基层的战斗人员。比如：第九十四回《宁海军宋江吊孝 涌金门张顺归神》中，李俊和张顺被安排在北新桥守路。李俊跟张顺说，咱们把的这条路是连接独松关，以及湖州、德清的要冲——独松关连接方腊大

本营；湖州和德清是卢俊义军正在攻击的方向，守军和杭州有密切联系。这两边都可能有敌军过来，咱们有受两面夹攻的危险，不如往山里退一点，背靠西山、面对西湖，后面又有忠溪，进退有据。两人于是移驻灵隐寺附近。今天我们可以实地去看看，这段描述精确到了“以里计”的程度，这哪里是等闲之辈可以写得出来的？同时，作者描述的战斗场面，特别是鲁智深拳打镇关西、武松打虎、醉打蒋门神、孙立击杀寇镇远等经典桥段，能感觉得出作者是目睹过真实战斗场面的人，不是后来的《三侠五义》等武侠小说的纯粹臆想可比，《三国演义》描述战争、战斗虽然大而多，但也是想象之作。

从每次梁山机构人员调整与每次战争任务的安排，可以看出作者是真正管过事与管过人的。没有领导者经历的人，没有管过全局和为平衡内部人事问题绞尽脑汁的人，很难写出这样的安排。以金圣叹、李贽、张恨水等为代表的文人，甚至胡适、鲁迅等人，评价《水浒传》都深不及此，我认为主要的原因是他们没有带过队伍，也没当过领导者。特别是金圣叹、李贽等人，或者批宋江大奸大恶，或者捧宋江大忠大义，均理解不到当领导者与当一把手，既需要真、诚、信、义，但也免不了用些手腕，哪有那么单纯靠“德”就能平衡与统领好那么多山头，带好一支复杂、庞大、狂暴的队伍的？毛泽东点评《水浒传》和水浒人物最精彩，很重要的一点就是他的点评带有辩证性和两面性，因为毛主席是带过大队伍的人，这是纯粹的书生所难以理解和领悟的。

第三节 非凡的影响力

《水浒传》成书六百年来，对中国社会乃至世界所产生的影响是广泛而又深刻的，超出了绝大多数人的想象。通过这部小说，我们能够想见那个时候的社会生活，并且能够联想到今天，感觉到其中的联系和变化。

对文化和社会的影响

胡适在《〈水浒传〉考证》一文中说《水浒传》"在中国文学史占的地位比《左传》、《史记》还要重大的多"。"在500年里，流行最广、势力最大、影响最深远的书，并不是四书五经，也不是理性语录，乃是几本白话小说，《水浒传》就是其中的一部奇书，是我国文学的正宗。"胡适在写给胡近仁的一封长信中，对中西方小说做了比较，列出了他认为"可以不朽"的七部中国古典小说，并进行了评价和排序，其中《水浒传》以"写生状物，置之司各得（司各特）、迭更司（狄更斯）书中，何有愧色"而许为第一，《儒林外史》列第二，《石头记》列第三——也就是说在新红学泰斗胡适心中，是把《水浒传》列在《红楼梦》之前的。梁实秋在《影响我的几本书》一文里也说："第一部影响我的书是《水浒传》……直到我读到《水浒传》才眼前一亮，觉得这是一部伟大的作品，不愧金圣叹称之为第五才子书，可以和庄、骚、史记、杜诗并列，我一读、再读、三读，不忍释手。"

《水浒传》和水浒故事除了带来文学和文化方面的影响外，对反抗和自由的精神层面的默示，对领导人、团结人以及对战争技巧的现实启示，对游离于正常社会之外阶层的安慰和暗示，深入影响到中国社会的各个阶层，甚至波及世界。法国作家赛珍珠在获诺贝尔文学奖时的演讲"中国小说"中指出，《水浒传》是一部反映中国生活的伟大社会文献。阿根廷著名作家博尔赫斯说，《水浒传》的情节有如"史诗般的广阔"，与西班牙17世纪的"流浪汉小说"有异曲同工之妙。法国作家、2008年诺贝尔文学奖得主勒·克莱齐奥说，《水浒传》记录了那个遥远年代人的"基本生存状态"。

对军事和政治的影响

《水浒传》影响到了军事和政治。日本汉学家木村英雄说："《水浒传》的影响已经远远超过文学和演唱的范围，根据记载，20世纪中国工农红军的游击战术也是从《水浒传》中得到启发的，这是令人吃

惊的。”木村先生作为日本人，可能不好意思说抗日战争，其实抗日战争中很多战例何尝又不是受水浒故事的启发呢？当然，手撕鬼子和谍战神剧除外。花荣和宋江在清风山反围剿战中，就全面运用了“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”游击战十六字诀；宋江智取无为军、鲁智深智取二龙山皆是后世“智取×××”系列的范例。尤其是对于特殊时期受教育程度不高的指战员来说，水浒故事生动形象，而且方便模仿，拿《水浒传》直接当战术教科书一点问题都没有。就连抗战时期的侵华日军（情报机关），也都把八路军重要将领与梁山一百零八将对应起来，方便前线军官了解和记忆这些难缠的对手。《水浒传》对六百年来军事史的影响案例比比皆是。

读水浒、用水浒的大家非毛主席莫属。毛主席读水浒、用水浒七十余年，他在阅读时善于对书中故事进行深度挖掘，并加以评价，借以指导当前工作。我归纳毛主席品水浒、用水浒有几个特点：一是辩证、客观，有褒有贬，以褒为主；二是联系实际，因时因事而变；三是信手拈来、应用广泛、不一而足。比如毛主席的“上山”意识：秋收起义后上井冈山就拿上梁山作比；延安时期，毛主席在抗大说：“《水浒传》里面讲的梁山好汉，都是逼上梁山的。我们现在也是逼的上山打游击。”重庆谈判期间，毛主席回击陈立夫：“我们上山打游击，是国民党‘剿共’逼出来的，是逼上梁山。”学梁山好汉“上山”看似简单，其实意义深远，直接影响了自20世纪20年代后期直至现在以及未来中国和世界的格局——“上梁山”何尝不是那对蝴蝶的翅膀？

毛主席赞扬过宋江，也批判过宋江。1937年8月《矛盾论》中他曾用三打祝家庄的例子讲述调查研究与实事求是的道理：“《水浒传》上宋江三打祝家庄，两次都因情况不明，方法不对，打了败仗。后来改变方法，从调查情形入手，于是熟悉了盘陀路，拆散了李家庄、扈家庄和祝家庄的联盟，并且布置了藏在敌人营盘里的伏兵，用了和外国故事中所说木马计相像的方法，第三次就打了胜仗。《水浒传》上有很多唯物辩证法的事例，这个三打祝家庄，算是最好的一个。”而批

《水浒传》的起始是毛主席的名句：“这部书好就好在投降，作反面教材，使人民都知道投降派。”

毛主席在不同历史时期对书中人物做出过评价，倡导和鼓励学水浒人物的精神，比如鼓励大家要有武松打虎的精神。毛主席十分佩服武松，赞赏武松大无畏的精神和英雄豪举，倡导敢于斗争的精神，经常用这个故事启发干部。在长征路上，毛主席夸奖许世友“不愧是名副其实的打虎英雄”，敢打“国民党这只虎”！他经常称赞英勇的红军战士，个个都是武松那样的打虎英雄。另一方面，毛主席也对武松打的“虎”进行分析。在《论人民民主专政》一文中，他用武松与虎的关系说明一个道理：人民和敌人，是水火不容、势不两立的，你不消灭敌人，敌人就要消灭你，革命者要放弃幻想，不与反动派妥协。再比如，毛主席倡导学石秀的拼命精神。1957年南京党员干部会议上，他号召全党同志要有一种拼命精神，参加社会主义建设事业，“我们要保持过去革命战争时期的那么一股劲，那么一股革命热情，那么一种拼命精神，把革命工作做到底”，“什么叫拼命？《水浒传》上有那么一位，叫拼命三郎石秀，就是那个‘拼命’”，“我们从前干革命，就是有一种拼命精神”。

毛主席还倡导从水浒人物中学方法论，比如：从“林冲棒打洪教头”里学“以弱胜强”：“谁人不知，两个拳师放对，聪明的拳师往往退让一步，而蠢人则其势汹汹，辟头就使出全副本领，结果却往往被退让者打倒”。他启发党和军队的干部在斗争中要讲究策略，特别是在敌强我弱的情况下，有必要先进行战略退却，从退却中发现敌人的弱点，进而打败敌人。毛泽东还以李逵作比，批评红军中“懵懵懂懂”处事的干部，称他们是“李逵式的官长”，工作方法简单粗暴，同时用李逵这样一个人们喜爱的人物做比喻，肯定了这些干部对事业的忠诚，因而使被批评者心悦诚服，收到了很好的效果。

受《水浒传》影响的政治家不在少数。比如，习近平总书记也对《水浒传》深有体悟。1991年时任福州市委书记的习近平同志到山东梁山县考察时说“我从小就读《水浒传》，熟悉梁山好汉的故事。水泊梁山在国内外享有很高的知名度……”“梁山的历史文化很丰富，水浒文化是梁山的宝贵财富，你们有水浒英雄的底气，拼命三郎的精神，又有改革开放的好政策，发展前景一定会很好……”[注]

所以，我们决不要低估《水浒传》的内涵和影响力。那为什么要用《水浒传》去解读领导力呢？请看第二章《领导力的尴尬与难题》。

---

1. 1991年梁山县委办公室接待福州市委来访的日志。

第二章 领导力的尴尬与难题

领导力的概念提出已经有一百多年历史，围绕领导力形成的理论已成蔚然大观，有特质论、行为论、情境论，有愿景型、交易型、变革型……关于领导力的内涵，不同的管理者和领导者，如政治家、军事家、企业家等都有着不同的理解和表述。

第一节 众人评说领导力

不同的人讨论领导力往往从不同的角度着眼，也意味着说出的是领导力某个方面或某几个方面的特征，而并非全部。

权力与领导力

一般情况下，人们主要关注拥有权力和职务者的领导力。比如，斯坦福大学教授约翰·加德纳认为："领导力是领导者个人（或团体），为实现领导者及其追随者共同的目标，而通过说服和榜样的作用，激励某个群体的过程。"我们从中可以看出，加德纳教授看重言传和身教。美国通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇将领导能力定义为"四个E"：有很强的精力（energy）；能够激励别人（energize）实现共同目标；有决断力（edge），能够对是非问题做出坚定的回答和处理；能坚持不懈地实施（execute）并兑现他们的承诺。"四个E"与"一个P"（激情，passion）是相联系的，激情从某种程度上说是比其他任何因素都重要的要素。我总结，韦尔奇认为领导力是能力，并独重原动力。美国管理学者詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳认为："领导者应具备五种行为：以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心。"——这两位学者认为领导者应有特定行为。美国管理学者约

翰·麦克斯韦认为：“衡量领导力的真正尺度是影响力。”——领导力即影响力。全国干部培训教材编审委员会组织编写的干部培训教材定义领导力是“与领导职务相适应的，能够肩负起领导责任的主观条件。或者说，是领导者基础素质、思维方式、实践经验，以及对领导方法、技巧的把握程度在实施领导行为过程中的综合表现”。——我理解这个定义的含义是“有职务的领导者”能行使好领导职责所应当具备的一切，以及表现出来的一切。

1978年，美国历史学家伯恩斯出版了《领导力》（*Leadership*）一书，他从领导力与追随者的关系着眼研究领导力。伯恩斯指出，要理解领导力，首先要理解权力，领导力是权力的一种特殊形式。伯恩斯区分了领导力和权力的不同：权力的行使者动用自己的资源，向权力的接受者施加影响，是为了实现自己的目标；而领导力的发挥则是为了实现领导者和追随者共同拥有的目标；领导力并不抹杀追随者的动机。权力的行使者把权力的接受者看作东西，因为东西没有动机；领导力的行使者尊重追随者，把追随者当人看待。

非权力领导力

也有人认为，领导力与权力和领导职务没有必然联系。比如，彼得·德鲁克指出：“所谓领导力，并不是指智慧和天赋，而是指人人皆可达成的专心、决心和目标。”领导并不是指层级、头衔、特权，也不是指魅力、特质、性格，领导就是一项工作，这个工作既不浪漫也不稀奇，需要脚踏实地一步一步去做。判断是否是真正的领导者，唯一的标准是你是否有追随者，如果没有追随者，头衔职务再高，也不是真正的领导者。而追随不等于受欢迎、仰慕，甚至崇拜，人们仰慕、崇拜明星，甚至疯狂追星，但和领导力并没有直接的关系。领导力是自己赢得的，职位和权力可以授予，领导力却无法授予。比如：清末八大名臣中的骆秉章和左宗棠关系密切。骆秉章是个厉害的角色，太平天国初封的五个王，其中三个直接或间接死于他手。骆秉章任湖南

巡抚期间日子过得苦，有人给他推荐了左宗棠。左宗棠是湖湘名人，以当世诸葛亮自居。骆秉章强迫左宗棠出来当了幕僚。左宗棠这个临时工把骆巡抚及其下属指挥得团团转，甚至当众呵斥二品总兵官，引起了官场公愤。咸丰皇帝责问湖南到底有几个巡抚，派专案组调查他。左宗棠被认定为劣幕，差点被杀头。好在国难当头，“国家不可一日无湖南、湖南不可一日无左宗棠”几乎成为共识，在有识之士力保下，左宗棠才侥幸过关。后来左宗棠离开了骆秉章，最终成就也高于骆秉章。在骆、左共事期间，职务上骆秉章是左宗棠的上司，但性质上骆秉章是左宗棠的追随者。

环境与领导力

还有人认为，时势造英雄，领导力是在特定情境下显现出来的，尤其是面对未知时才凸显出领导力的重要性。在相对平静与安逸的环境下，一切有章可循，人们倾向于遵守规则和秩序，只有面对“环境经常改变、未来不可预知、影响因素复杂、事件后果不明”的未知和不确定时，人们才渴望有人站出来，被众人信赖和依靠。1927年南昌起义失败后，起义军在三河坝分兵，主力由周恩来、贺龙、叶挺等主要领导率领转移潮汕。排在领导集体末位的非主要领导朱德则率领少部分兵力承担阻击任务。任务完成后，起义军损兵过半，四面都是敌人，思想上和组织上相当混乱，各级干部纷纷离队。在天心圩军人大会上，朱德用他的坦诚与坚毅的发言凝聚了人心，稳定了局面。最终上井冈山与毛泽东会师的主要是朱德率领的这部分人马，这也是后来红军的军事骨干。朱德以其卓越的领导力凝聚了硕果仅存的起义军精英，带领大家在茫茫黑暗中找到了出路，开创了历史的新篇章。

如何看待领导力

该如何看待与评判纷繁复杂的领导力理论和观点？我认为总的原则是要具体问题具体分析。我把领导力理论粗线条地分为过去、现在与未来三类。过去式领导力更多地强调领导者特质，以领导者为关注

点和着眼点，眼睛是盯着领导者的。现在式领导力更多地偏重于交易型领导力，以追随者为关注的重点，重在分析为了获得追随，领导者要付出什么的问题。未来式领导力更多地强调愿景，以领导者和追随者共同关注的未来愿景为重点，强调以达到共同愿景实现追随。

交易型领导力仍然适用我们这个时代，交易型领导力以追随者为中心。加德纳、伯恩斯、麦克斯韦等人的领导力理论都有一个共同前提——领导者要付出代价吸引追随者。《水浒传》中宋江获得追随者也是如此：宋江对追随者施展出义气，换取了追随者的追随。不仅领导者与追随者之间如此，企业与客户之间就愈加明显了。营销讲黏性，商家为了换取客户的持久关注和追随，有时需要付出巨大的财力和精力。

变革/愿景型领导力效能最高，代表了未来发展的方向。领导者以其信念—理想、愿景吸引“信众”产生追随，这种追随的黏性是非常高的，往往产生宗教式效果。埃隆·马斯克就是愿景型领导者的典型。他本人具有“信念—理想”结构的内驱力：他的信念就是人类文明是浩瀚宇宙中的一支烛光，他的理想就是拯救人类文明。他认为人类文明面临着不可预测的风险，他要用绿色能源取代化石能源，所以马斯克造电动汽车。如果这种自我拯救还不足以挽救人类文明，那还有备选方案——移民外星，所以马斯克造火箭。这个信念和理想足够宏大，所以吸引了众多全球顶级精英为他们共同的理想而工作，不断创造出震惊世界的奇迹。

需要和看重哪种领导力，视具体情境而定。比如，天心圩军人大会那个情境下，最迫切需要的是方向感、号召力，还有坚毅、勇敢、担当、决心，这是带给大家勇气和希望的领导力；而韦尔奇强调的“4E1P”领导力是作为企业永续经营的领导力，更强调持久的能力、耐力和动力。

之所以出现不同的领导力类型和特征，还与社会和人群的发展水平相关。无论是《水浒传》描述的历史时期还是当今时代，多数人还摆脱不了生存的压力，所以更加看重现实和眼前的东西。因此，要想获得追随，领导者必须付出成本以争取追随者的支持，这也就是我为什么说交易型领导力仍然是“现在时”。

第二节 领导力的尴尬

在现实中，我们研究与开发领导力，当然主要是为评价、成为、当好领导者提供服务，然而在这个过程中其实会遇到很多困惑。

领导力实践之惑

在当下我亲身的实践和所感知到的范围内，领导力研究和开发的实践有三方面的现实问题。

其一，领导力仿佛必须“伟光正”。领导力开发成为在领导群体中选择树立英模的另一种方式，新瓶装旧酒，用“萃取”“胜任模型”等新名词归拢众人身上所谓的领导力特质特征，“塑造”成“伟光正”的领导力标杆，然后说这就是咱们这个组织的领导力模型，大家比照这个来吧——试问现实中哪里存在这样的领导者？只见“矛”不见“盾”，只说“用矛”不讲“用盾”，哪来的现实？然而，这样的做法竟然似乎在某些圈子里畅行无阻，成为共识。如果质疑和反对，那就有大逆不道之嫌。

其二，领导力仿佛必须用模型表达。一说领导力则必然是、必须是同心圆、冰山、金字塔、N力模型。仿佛没有模型就像武术没有了套路一样，就无法评判、无从谈起了，很多从业者已经得了模型强迫症——其实模型化泛滥的本质在领导力的思想和内容上就是向特质论

看齐，在实践操作上就是向标准化看齐，这绝不是什么好事，这是领导力庸俗化的一个重要原因，它将势必造成领导力真相的消失。

其三，领导力开发仿佛“太极操”。领导力开发存在娱乐化、低俗化甚至于“邪教式”的不良倾向，已经成为另一个领域的“太极操”——我绝没有贬低太极操的意思，太极操没什么不好，痛快地说明自己属于健身养心范畴就是了，广大人民真的很需要太极操！可是如果理直气壮、一本正经地说自己是正宗国术那就不对了！武术套路化、演艺化造成真正的中华武学消失，领导力开发娱乐化、演艺化造成真正的领导力开发被忽视也是同样的道理。原因无外乎方便某些并不在意领导力真相的从业者规模化操作，方便他们挣钱而已。

当然，主流肯定是好的，只是有不良现象存在而已。但是，一些模糊观念和不良现象造成的结果就是：一大群从业者闹得不亦乐乎，而真正需要洞察、把握和提升领导力的实践者不知所云，最后只能冷眼旁观、不屑一顾——而我既作为从业者，又作为实践者，对实践者的冷漠和蔑视有直接的感受。

领导力理论之惑

人们对领导力理论或者相应的培训、测量、辅导感觉不够尽兴、不够直接、不够管用，除却培训者、测量者、辅导者的背景和水平因素外（这些因素很可能是主要原因），问题还可能在于以下几个方面。

假设之限：当今流行的领导力理论，或者说更广义的“领导力产品”，多源于西方的模式化商界情境假设。所谓模式化就是设定了很多明暗规则。虽然俗话说“商场如战场”，但商场确实不是战场。战场比商场压力更大、责任更重。商场的成败决定财富，战场的成败决定生死。战场选择谁、追随谁与职场选择谁、追随谁，产生的效果不可同

日而语。显而易见的是战场定方向、做决策、带队伍，比之商场，责任更重大，战场的内部团结更加关乎生死存亡。

现实中战场相较于商场更无规则。孙子说："兵者，诡道也。"战场情势多变，堂堂之阵，一对一有之，然而更多的是一对多、多对多，面对的是遭遇战、突袭战、包围战。战争艺术本质的逻辑就是将能量跨时间与跨空间集中于一点并骤然释放，要的就是瞬间的极端不对等。设定了规则和套路的竞技与专门讲究无规则、不对等的实战相比，就好比拿商场体验与战场体验比较。多数领导力研究的情境是基于商场的，而《水浒传》是一本战场体验书，因此，《水浒传》中的领导力让人印象更为深刻。

或有缺陷：部分领导力理论存在一些偏差，带来一定程度的误导。

其一，领导力仿佛与斗争无关。有人的地方就有江湖、政治、斗争，关乎领导力研究的理论有意或无意地或多或少回避了这个问题，这也是实践中很多人觉得领导力就是"太极操"，听着似乎有道理，实战时却不太靠谱的重要原因。

其二，领导力是否一定是稳定的。人性很微妙，现实中前一秒钟还发自内心地赞赏你，后一秒钟就决定要提防甚至对付你了。领导和领导力也存在同样的问题：在这个情境下，表现出睿智、坚韧、亲和、积极；在另一个不同的情境，甚至相同的情境下，很可能会表现出昏聩、脆弱、憎恶、抗拒。多数领导力理论没有涉及或解释清楚这个问题。

其三，拥有领导力仿佛一定是好事。人们常说"正面光芒范围越大，背后阴影面积就可能越大"，这句话有一定的道理。我不否认具体到某个人，其人性有相对的稳定性，但一旦处在生死场，哪怕是官场和生意场，人性的复杂就暴露出来了。这些在领导力著作中罕有人提

及，而在生活中却无时无刻不存在。《水浒传》表达出了这个特性，这也是《水浒传》超越一般领导力著作的地方。

第三节 马奇的基本难题

上面提到的困惑只是作为一个研究者和实践者在特定的环境和时间中的零星感触。领导力理论的提出已经超过百年，其实还有一个基本问题需要厘清：是否存在“领导力”，领导力概念和理论是否有必要存在？——这是我上目前这个岗位伊始就存在的困惑。管理大师詹姆斯·马奇先生系统地提出了领导力所面临的真正的与基础性的问题。

詹姆斯·马奇曾经是斯坦福大学商学院的教授，在2003年《哈佛商业评论》管理大师排行榜中的排名仅次于彼得·德鲁克，是领导力研究领域真正的专家。他指出，领导力的基本难题——成为、作为、面对和评价领导力所涉及的种种复杂情形，并非领导力所独有，它们只是在更普遍意义上，对人生重要难题的回响。我理解马奇先生的意思是，领导力这个概念可以有，也可以没有，它只是存在于作为领导者或者领导行为这个特殊的职业或行为中，面临的普遍意义上的人生两难选择而已。

如果我们假设领导力存在，那它的存在伴随着九个方面的基本难题。

其一，私人生活和公共责任。领导者的地位会让人际关系变得不那么真诚。自我与职位、爱戴与憎恨都难以区分。作为一个领导者拥有私人生活空间的可能性有多大？如何将个人情感与组织责任协调一致?

其二，机智、真实和德行。对领导力的世故和机智的看法是模棱两可的。一方面，领导者常常被描绘成资源和人力得心应手的运作

者，因精明能干而受到赞颂；另一方面，领导者常常被认为是狡猾的，遮遮掩掩、善于用计谋和诱惑误导。优秀的领导者似乎需要拥有通常意义上的世故，又保有基本的纯真，能够直达事物本质，而不会陷入弯弯绕绕，常常因为真诚待人，以诚实激发信任而受到赞颂。因此，领导力面临这样的难题：机智和纯真在领导力中到底各占多少比例？又应该各占多少比例？

其三，天才、异端和疯子。伟大的领导者常常被形容为天才，看得比别人更远、更准，他们通过想象力、创造力、洞察力和意志力来管理组织。然而这样的描述似乎把领导者的伟大和异端联系在一起，因而不符合组织对更安全、更可靠行为的要求，因为大多数所谓新想法是愚蠢的。因此，尽管伟大的领导者具有变革正统的异端者特征，但是大多数异端者，一旦当上领导则只会带来灾难。因此领导力面临这样的难题：天才、疯子和领导力之间到底是什么样的关系？我们怎样从疯子当中识别出真正的领导者？

其四，多样性与统一性。一般来说，在等级组织任何职位上的人，都想要更大的自治权和控制权，也就是说，一方面要求其上级分权，容忍更大的多样性，另一方面又要求其下级有更高的统一性。因此，领导力面临这样的难题：领导者如何在建立统一性和多样性之间有效权衡？他们能够二者兼得吗？

其五，复杂性与一致性。领导者一般被看作一致性的推动力，消除矛盾，防止混乱，对组织行动做出贡献。未来的领导者接受的教育更是要通过设定精准目标和精细计划，从而消除含糊性和复杂性。然而在变革和适应的过程中，不一致性和含糊性也是必备的。一般来说，卓有成效的领导者需要同时生活在两个世界中：一个幻想和梦想的世界，一个精细计划和行动有序的世界。因此，领导力面临这样的难题：如何同时保持含糊性和一致性？

其六，权力、统治和服从。权力对于领导力既不可或缺，又容易节外生枝，在等级和参与、权力和平等、控制和自治之间充满了矛盾。因此，领导力面临这样的难题：领导者应当如何使用手中的权力？权力的边界在哪里？权力的成本是什么？在以权力为基础的制度下，手中缺少权力的人该如何行事?

其七，性别与性欲。几乎在所有社会里，领导力与性身份和两性平等问题都联系在一起。领导者的身份和权力是性魅力和性身份的要素，性关系和性行为失当在领导者中屡见不鲜。因此，领导力面临的难题：领导力中显而易见的性欲元素和性别元素，如何影响我们理解领导者、成为领导者以及做好领导者?

其八，行动、愿景和预期。通常的认识是，行动是意图性和工具性的，付出成本是因为期待有所收益。因此，领导者需要预期获得伟大的成果，才会愿意付出更大的投入。然而，在我们所处的世界，因果关系模糊不清，伟大的行动往往不会带来伟大的结果。因此，领导力面临这样的难题：如果持有功利主义的伦理观，面对不利的或者模糊的后果，领导者如何持续全身心投入?

其九，领导者的快乐。成为一个领导者的快乐，既与晋升相关，又与角色相关，如主持会议、批准文件、发布命令、施加恩惠等。被承认、知名度、备受敬重、丰厚待遇等都能成为领导者的快乐之源。然而我们对待那些快乐的态度又是矛盾的。领导有时候被看作乐事，有时候被看作布道，有时候被看作追求个人认同，有时候被看作义不容辞的责任，有时候被看作提高自尊的机会，有时候被看作利欲熏心的工作狂。因此，领导力面临这样的难题：一个领导者的快乐主要是什么？这些快乐如何影响领导者的任职和行为？这些快乐如何影响我们对领导力的理解?

第四节 用文学作品解读领导力

马奇在斯坦福大学商学院讲授“组织领导力”时要求学生阅读《战争与和平》等经典文学著作并展开讨论，他用文学经典解读领导力长达十四年。马奇并不是唯一一位以文学作品讲授领导力的教授，查尔斯·汉迪在创办伦敦商学院之初就这样做过。马奇的课程建立在三个信念上：领导力的主要问题和人生的主要问题密不可分；对受过教育的人来说，伟大的文学作品是研究这些问题的最佳渠道；教育不应该只是为学生提供成功秘诀，而应该回归其古典意义，即“帮助人们思考和理解人类存在的基本难题和人性的本质”。

马奇退休后，一位法国管理学者在其讲义的基础上整理出版了《论领导力》一书。在书里，马奇提醒大家，你们对领导力的思考方式并不正确，不可以对领导力做严肃的研究，但是关注领导力是有用的。马奇认为既然领导力的基本难题与人生的基本难题没有什么不同，那么，相较于研究领导力领域的理论作品，伟大的文学作品反而是更好的学习材料，因为伟大的文学作品以更深入和更经久的方式讨论这些问题，也更深刻地认识到这些难题——与其说是期待解决的问题，不如说是难以应付的两难。《水浒传》恰恰就是这样一部典型的而又传神地刻画了两难情境的伟大作品，品评《水浒传》足以体悟领导力的现实和两难。

一、私人生活和公共责任。晁盖、宋江、卢俊义、吴用、公孙胜这五位梁山排前五位的头领，私生活都很可疑——他们通过鄙视或杀戮女人，以硬汉形象示人，博得多为单身者的好汉的赞扬以至追随。但认真体会，事情的背后往往可能有卑琐的内情，细究不得。二、机智、真实和德行。宋江是个最具争议的人物，几百年来人们就一直在纠结：他到底是好人还是坏人？而其焦点正是马奇指出的这个悖论。三、天才、异端和疯子。还是宋江，他把招安工作做到李师师的行院，这是史上谋求招安的绿林好汉闻所未闻、惊世骇俗的动作，不是异端、疯子是什么？但最后不得不佩服，他原来是个天才。四、多样性与统一性。梁山几次机构调整，每一次都是统一性上的显著进展，

及至迎敌童贯、排布九宫八卦阵时，统一性达到了顶峰，同时梁山的多样性和头领的主观能动性也得到了发展，宋江用智慧完美地解决了这个难题。五、复杂性与一致性。梁山三次对招安条件的前置性设计和调整，不正是谋求含糊性和一致性统一的探索吗？六、权力、统治和服从。梁山内部其实充满矛盾，却自始至终没有人叛逃，对于一个成员素质不高、背景和目的各异、个性分明，又来自五湖四海的组织甚为难得！把内部斗争控制在一定的范围内，斗而不破，是一种高超的政治智慧与领导力，宋江又是怎么做到的？七、性别与性欲。性别与性欲的问题，宋江收了阎婆惜又杀阎婆惜，擒获扈三娘后表面上出于义气，将其许配王矮虎，其实可疑，及至到东京见李师师，酒后放浪形骸，足以诠释“权力是最强的春药”这个说法。八、行动、愿景和预期。这个两难问题同样困扰着梁山好汉们。宋江始终全身心投入一个想象中的理想结局，在取代晁盖后打出了“替天行道”的旗帜，击败越来越强烈的围剿，但前景究竟如何，其实充满未知。最终目标的达成不是靠战场的厮杀，而是靠青楼的暧昧。九、领导者的快乐。王伦临死前的悲鸣，晁盖临死前的凄凉，而貌似风光的宋江，比他的前任又能好到哪里？领导者的快乐、孤独和悲哀又有几人能够悟透？

《水浒传》是一部能够作为解悟领导力基本难题载体的著作，《水浒传》与领导力之间存在密切的而非牵强的，认真的而非戏说的，系统的而非零星的，本质的而非貌似的联系。即使把它当作一本操练领导力方法的工具书，那也是低估它了！不妨功利一点评价《水浒传》：它不仅是战术指导书、领导力工具书，还是领导力哲学指南。习近平总书记曾指出“三刘一宋——刘邦、刘秀、刘备，宋江都是有大本事的人。”[注]这个“大本事”就是领导力。《水浒传》完全担得起“悟中国式领导力”这点事，请看下一章《水浒与领导力相通相同》。

---

1. 杨筱怀。习近平：我是如何跨入政界的。中华儿女[J]，2000（7）.

第三章 水浒与领导力相通相同

《圣经·旧约》中的《出埃及记》是西方领导力的源头故事，形象而生动，其实用读《出埃及记》代替读大多数领导力著作并无不可。以“水浒”为关键词的《诗经》故事是可追溯最早的中国式领导力源头，而与《诗经》时隔2500年左右出现的《水浒传》则用小说形式完美诠释和再现了另外一个情景下的诗经“水浒”故事。读中国的《水浒传》与读西方的《出埃及记》其实有异曲同工之妙，那就是——用读《水浒传》代替读大多数领导力著作同样并无不可。

第一节 领导力三千年

尽管领导力这个词在1821年才出现，第一本公认的领导力学术经典在20世纪70年代才面世，但领导力的实践在人类文明的各个区域与各个阶段都有丰富的内容。彼得·德鲁克认为第一本领导力经典是古希腊人色诺芬的《居鲁士的教育》，许多西方领导力专家认为中国的《孙子兵法》是比色诺芬还早的领导力著作。我与他们有不同的观点。

西方源出《圣经》

我认为最早、最丰富与最深刻的领导力经典，在西方就是《圣经·旧约》的《出埃及记》。这本书我常读——不是作为信徒在读，而是作为领导力教科书在读，特别是当遇到与下属发生矛盾和冲突时，读这本书的感觉尤其好：从领导力的角度看，这部书的核心就是“信”和“耐心”。我觉得在耶和华眼里，人类真不怎么样！人类真是一个无情、无义、无信的群体，好了伤疤忘了疼，用得着你时苦苦相

求，一旦情境转好，马上把誓言抛在脑后。而为了获得犹太人的追随，耶和华真的很苦恼：不厌其烦地显示神通、给予恩惠、恩威并施，用了几十年的时间才改造了这个群体，让他们懂了信、立了约。

《出埃及记》给人以深刻的领导力的启发，耶和华与犹太人之间就是典型的交易型领导力与愿景型领导力的结合。为了获得追随连神都要付出很多，何况作为现实世界里的领导者！如果不付出心力、资源、情感，如果不运用手段，哪里来有效的追随？还有就是愿景，把“到流着蜜与奶的迦南地去”从一个梦想到全体犹太人的共同愿景，直至成为现实，作为神和神的使者先知，一关关的坎坷波折，这几十年的忍耐、坚守、坚持真的很打动人。

东方源出《诗经》

《诗经》是中国古代第一部诗歌总集，其中的《大雅·绵》是一首叙事史诗，描述了周王族十三世祖古公亶父（周文王的祖父）自豳迁岐的辉煌历程和成果，全诗九章，每章六句。古公亶父带领部族迁徙的过程浓缩在短短的四句诗中：“古公亶父，来朝走马，率西水浒，至于岐下”。这就是“水浒”一词的出处。周人早先所居的豳地，遭遇游牧民族的侵扰，《史记·周本纪》说“乃与私属遂去豳，度漆、沮，逾梁山，止于岐下”，“积德行义”，“豳人举国扶老携弱，尽复归古公于岐下”。这里都提到梁山和水浒，可见《水浒传》的得名典出于此几乎是肯定的。

全诗以迁岐为中心展开铺排描绘，疏密有致。从领导力的角度看，与《出埃及记》的领导力核心“信”和“耐心”不同，这首诗中领导力的核心要素是“出路”、“仁”和“愿景”。首先，古公亶父在危急时刻以他的方向感带领大家找到出路，发现彼岸，古公亶父创业也是从不确定中走来，前景未明，只有大概的地标——水浒；一开始的追随者只是私属，并不是全部落，只是初步、试探性的小范围追随——同朱德在天心圩军人大会上一样；其后，因为他品格中的“仁”，引发进一

步、大范围的追随；到达周原后，因其一系列的有远见的作为和成就——规划计划、虔诚占卜、娶妻建交、营建城郭宫室、开渠垦荒、修社筑路、睦邻击敌等，从而使民众逐渐聚集，紧紧追随友邦陆续来归。所以，《大雅·绵》至少有三类领导力要素或类型在里面，比之《出埃及记》的神迹，是更加现实与更加丰富的领导力案例。所以说，这是中国式领导力的源头。

不论西方还是东方的领导力源头故事，其实都具有永恒经典意义——并不差于任何领导学领域的新发现与新理论。同样，《诗经》水浒的故事在今天仍然有现实意义：任何在黑暗和绝望中寻求出路的努力，任何开创新天地的作为都是最鼓舞人心与吸引追随者的领导力行为。埃隆·马斯克探寻宇宙是因为生产力和科技发展到今天，人们能够做到而已，其实与古公亶父的行为、相对难度和艰辛并没有实质不同。

变与不变三千年

真正的领导力精髓不是技术与领导技能，而是拥有真正的使命和愿景，以及围绕它们的执着和坚守。使命和愿景一定是美好的，对美好的憧憬是人类前行的动力之源，谁能够激发这个最强动力，谁就抓住了领导力的核心。而理论界关于所谓新旧领导力理论的区别和争论，特质也罢，行为也罢，我认为其实质就是个基础问题：所谓传统的或者旧的领导力理论，大多建立在群众对现状恐惧、不满的情境下展开论述；而所谓新的领导力理论，就是社会发展程度高了，群众本身也是精英，对外部环境并没有多么不满，只是与自己心中的情怀、理想比有差距，他们并不特别需要“神和先知”赐予，他们的追随是基于对领导者的精神和价值观的认同，与领导者之间更像是志同道合的合作者与朋友关系。但是，直至今天，尤其在中国，这样的追随者虽然在持续增长中，但并不是大多数，而只是少数。作为一个地区、领

域、行业、组织甚至部门和团队的领导者，需要关注这个问题，实施差异化的举措是领导力开发领域需要重点关注的。

三千多年过去了，认真看看当今如日中天的组织和企业，看看每一位成功的创业者、变革者，辉煌的背后，不都是数不胜数的挫折和蝶变吗？不都是孤独中的坚忍吗？三千年一瞬间，时代变了，环境变了，弄潮儿变了，舞台的形式和主角变了，但人性和领导力的本质却没有变。所以，我们既要面向未来关注新生事物；也需要不忘初心，不断回望人类文明的来路，从过去、现实和未来中获取我们前行的动力，不断检视我们的准则。

第二节 水浒从史诗到小说

《诗经·大雅·绵》这首写实史诗描绘的故事，实质就是在危机和压迫下团结众人，克服艰难险阻，寻找出路，成功开辟新天地的情境。“水浒”是寻找出路的关键，它是方向，是路标，是彼岸。循着“水浒”古公亶父带领族人找到了周人的生存和发展空间，如今的中华文明就是周族文化的直接延续。所以，这条路也是中华文明的来路，因此，“水浒”是中华文明的历史地标之一。

周族历经三代经营，逐渐强盛后为商纣王所猜忌，商纣王将西伯姬昌囚禁在羑里城七年，西伯据伏羲八卦推演出周易六十四卦，其中的同人卦，将其祖父自豳迁岐以及类似事件，抽象为卦，卦文曰：同人于野，亨。利涉大川，利君子贞。其实同人按字面意思理解就可以，而且更加简单直白：领着众人一起就叫同人。同人于野，就是在茫茫的原野里召唤并团结众人。利涉大川，团结一致利于渡过艰难险阻，成就事业。从文化意义上解读，“同人”就是“水浒”的抽象化和哲学化，“同人”是中华文明的哲学标志之一。

水浒是具象的领导力案例，同人是抽象的领导力准则，二者表述的都是领导力。“水浒”“同人”是中华文明脉络中重要的领导力线索和标志，诗经中的“水浒”故事与这个故事三代后出现的易经和同人是活生生的中国式领导力源头，与《出埃及记》一样重要且更加真实。它提醒我们不仅要翻译西方的领导力著作，也要从头开始梳理我们自己的领导力源流和范式。

第三节 《水浒传》与领导力

据说《水浒传》原名叫《江湖豪客传》，这个题目比较写实。成书时罗贯中提议改名叫《水浒传》，得到了施耐庵的赞同。如果这个改名的故事真的存在，那确实改得妙！《水浒传》不正是一群走投无路的好汉苦苦寻找出路的故事吗？宋江在东京头牌妓女李师师家，酒后挥洒的一首词里道出了发自内心的呼喊“天南地北，问乾坤，何处可容狂客”？天下之大，出路在哪里？将去向何方？哪里才是生存和发展的彼岸？

《水浒传》相对一般领导力理论而言，通过对人性的深刻洞察和高超的艺术表现手法，解决了前面提到的一般领导力理论的问题。因此《水浒传》本身就是传神的中国式领导力之作：领导力没有好坏之分，不是一元论，亦非机械二元论，也不是非黑即白，而是与情境相关的灰度。《水浒传》非常传神地表达了出来，既没有对谁大唱赞歌，也并非像金圣叹点评的那样，刻意反讽否定，或者明赞暗讽，而是对复杂人性的深刻洞见和客观表达，并没有人被描写成纯粹的坏人或好人。

《水浒传》无论结构、情节还是言语，从宏观到微观，都有无穷的奥秘值得窥探。比如：领导力的不稳定性，宋江从初始的低调、谦卑到中间的狂放、高调，再到江南的悲切、惶恐，《水浒传》很好地

表现出了宋江的这种不稳定。宋江开始谦卑，自称文面小吏、自呼保义。随着不断的成功，开始自称义士，《水浒传》六十回后达到顶点，人家叫他宋大王，他也坦然应答了。仅仅宋江是这样吗？不是的！现实生活中很多人是这样的，很多拥有卓越领导力的人是这样的。而多数领导力著作不谈这个事情，仿佛拥有领导力就高大上了，有职场经历的人都明白，领导力不是那么稳定的，部分领导力理论的问题恰恰在于把领导力描绘成仿佛不是这样，就一定会那样，不足以反映现实生活的复杂性。

在《水浒传》中，高大上的正面人物多有黑暗的背影，从晁盖到宋江、卢俊义、吴用、公孙胜，这五位好汉都是男性社会里的强者，两性世界里的弱者。民间都认为武松是大英雄，可作者并没有下结论，武松从打虎英雄，到奴颜婢膝、滥杀无辜、打狗败将，到似有似无的存在，最后到幡然觉醒，作者只是挥舞他的如椽大笔自顾写，并没有下结论，是不是真英雄、什么时候是英雄、什么时候是狗熊，要靠读者自己悟。反而只有奴才出身的燕青、默默无闻的小人物乐和，难见阴暗痕迹，一直阳光灿烂、正向、纯洁。作者用3D般的透视手法，少有直接的褒贬，深文曲笔，价值观尽在意会中。

《水浒传》相对一般领导力著作，更恰当地表现了内部竞争。晁盖和宋江是一对江湖好兄弟，曾经互为救命恩人、曾经同舟共济、曾经赤诚相待，之后的争斗、最后的结局，把领导力与权谋、领导力与路线斗争、政治斗争表达的清晰而深刻。《水浒传》把领导与领导力这些概念从抽象的理论著作、从培训讲台的套路里领出来，有利于理解血腥战场上的领导力与竞争中的领导力是怎么回事。

尽管从世俗的标准看，梁山好汉们的结果是一场悲剧，结局大不如《诗经·大雅·绵》古公亶父开周八百年基业来得好，宋江领着大家好像没有找到一条成功的出路。但是，如果我们换一种标准看问题：宋江追求的是青史留名，求忠得忠、求义得义，不也是一种成功吗？况

且悲剧性的结局更加具有故事性，又何尝不是一种惨淡的成功呢？而从我们今天研究领导力的功用角度看，凝聚与引领他们的领导者和领导力，兼有成功和失败，不是更加丰富的体悟吗？

水浒、同人、领导力的情境都是在面对未知前路时，人们需要领导者与领导力，可以说在中国人的语境中，领导力、水浒、同人本质相通、相同。选择《水浒传》作为品悟中国式领导力的载体，不仅因为《水浒传》的艺术成就，还因为《水浒传》非常传神地表现了中国式的领导力。三千年来领导力既有变化也有不变，品《水浒传》足以窥见其中规律。

第一部分 脱颖而出——如何成为领导者

第四章 义气与追随

1978年，普利策奖得主、跨界达人詹姆斯·麦克雷戈·伯恩斯的著作《领导力》问世，开创了领导力研究的新视野：以是否拥有追随者判断一个人是否拥有领导力，于是追随成为领导学领域的热词。在《水浒传》的语境下，追随行为与另外一个词密切相关，那就是“义气”。其实不仅是《水浒传》那个年代，今天在国贸和金融街，随机采访几个步履匆匆的白领，问其选择领导的三个重要条件，在得到的答案中，少不了“够意思”“够义气”之类的关键词。跟随“讲义气”的人，是中国式追随的重要特征。

第一节 义与义气

尽管在当下把义气和领导两个词放在一起，马上就会引起疑虑，但那更多的是望文生义而产生的神经过敏，我们需要对义气做理性思考。说义气必然要从“义”开始。韩非子说：“义者，谓其宜也，宜而为之。”胡适继承了韩非子的观点，他在《中国古代哲学史》中说：“宜即是应该。凡是应该如此做的，便是义。”

当“义”与情感密切联系时，就有了义气。中国人以拟血缘方式建立人与人之间的亲密联系，比如，认义父义母、义兄义弟。出于生存、政治和经济等目的，人们将这种关系扩大化：桃园三结义、李克用“十三太保”及后世无数的“十三太保”“贾柳店四十六友”“梁山泊一百零八将”，乃至近代放大版的“洪门汉流皆兄弟”“青帮师徒如父子”，等等。通过结成拟血缘关系，把特定的人群，特别是漂泊江湖的、本无关系的人，连接在一种亲近关系中，让人获得安全感和归属感，低则缓解生存的恐惧和焦虑，高则增强凝聚力和战斗力。所谓“义气”，也

指结成这种关系需要遵守的共同规则。义气是江湖的灵魂、江湖的准则，也是江湖规矩的核心。

第二节 义气与江湖

江湖是什么？在含着金汤匙出生的“小旋风”柴进眼里，江湖可能很美好：有传奇、有奇遇，有朋友、有美女，有美景、有美酒，仗剑走天涯，收获敬仰和爱戴。所以他热衷于接待江湖中人，听他们讲江湖故事，把自己放在想象的江湖里陶醉一把。但实实在在走过江湖的人，比如宋江、武松、鲁智深才知道，江湖真的一点都不好玩。武松发配孟州，途经十字坡，跟张青和孙二娘夫妇不打不相识，成为朋友。三人在酒桌上聊些江湖上的勾当，惊得两个解差目瞪口呆，《水浒传》里的解差那也不是一般人，能把解差惊得目瞪口呆的“勾当”肯定黑恶“够档”。江湖意味着山贼、黑店、市霸、黑渡，江湖充满了未知和险恶。

大宋到了《水浒传》描述的年代，几乎已经无山不山贼——即使没有大股山贼占据，也有零星强盗把持。武松从十字坡去往二龙山，夜行蜈蚣岭，遇到飞天蜈蚣王道人挟持一名道童，抢掠一名民女，就几间草房，也敢称霸蜈蚣岭；李逵、燕青元宵夜大闹东京返回梁山的路上，牛头山上两个强盗冒充宋江抢掠民女。僧道也有转行的，比如：生铁佛崔道成和飞天夜叉邱小乙霸占瓦罐寺，奴役寺僧，抢掠民女；二龙山的邓龙蓄了发，岗位由主持自行调整为大王，小和尚们集体改制转做小喽啰。

在江湖上行走可能会遇到山贼，山贼可不是闹着玩的，会挖人的心肝做醒酒汤。宋江从白虎山孔家庄出发，去清风寨投奔花荣途经清风山。初冬晴夜，皓月当空，山景如梦如画。宋江贪看山景错过了宿头，深夜赶路。走着走着，突然脚下一软，扑通一声掉进了陷坑——

碰上山贼了。小喽啰扒掉他的衣服，绑到草厅的将军柱上。大王酒醒，吩咐小喽啰“把那牛子的心肝来，给我做碗醒酒汤”。小喽啰衔着刀、端着盆，撩起冰凉的清水，拍打宋江颤抖的胸口——据说这样挖出的心吃起来脆。

梁山好汉中就有四位开黑店出身：旱地忽律朱贵、催命判官李立、菜园子张青和母夜叉孙二娘夫妇。张青和孙二娘夫妇开黑店，以麻翻过鲁智深、杀死过与武松相当的一位无名头陀而著称。对付得了久在江湖行走、功夫盖世的鲁智深，确实是黑店中最黑的店了。李立在揭阳岭开黑店，把客人麻翻，肥的就做黄牛肉卖，瘦的就做水牛肉卖。黑胖的宋江发配江州，途经这家店，险些做了黄牛，幸亏李俊及时赶到，从剥人凳上救下了宋江。

宋江路过揭阳镇，碰见病大虫薛永当街卖艺。薛永的手艺不错，博得观众一片喝彩，但当他收钱时，却没一个人掏钱，薛永很尴尬。不是观众不捧场，而是薛永没有拜码头，没遮拦穆弘和小遮拦穆春兄弟俩是揭阳镇的市霸，薛永未经市霸许可就开张营业，众人不敢给钱。宋江不信邪，给了薛永五两银子，穆春突然现身，要教训破坏规矩的宋江，被薛永一跤放翻。这下捅了马蜂窝，在这个市面上宋江什么事情也做不成了：买不到东西、住不了店，还被一路追杀。

还有更可怕的黑渡。宋江和两个解差被穆弘、穆春兄弟俩一路追杀，逃到浔阳江边，仓皇之间上了一艘渡船。不幸的是，这是船火儿张横的黑渡船。黑出租也就是多收你几个钱，黑渡船就不好玩了，它要的是你的命。船到江心，艄公从船板底下摸出一把刀来，问客人：“想吃板刀面还是馄饨？”板刀面就是一刀剁你下水，馄饨就是你把行李放下、衣服脱光，自己跳下水去。

中国有两句俗话，一句是“在家千日好，出门一时难”，另一句是“在家靠父母，出门靠朋友”。前一句是说出门的难处，即便碰不上山贼、黑店、市霸、黑渡，在古代出门远行也是一件很艰苦的事。宋

江杀了阎婆惜，跟弟弟宋清准备去沧州投奔柴进时，有一段评说：“途中免不得饥餐渴饮，夜住晓行，登山涉水，过府冲州……免不得：吃癞碗，睡死人床。”这段评说道尽了旅途艰难。后一句话说的是，面对出门的难处和江湖的险恶，只有靠朋友才能获得帮助，渡过难关。靠朋友的本质是什么？靠朋友的本质就是靠义气，在江湖环境下，义气就是漂泊在外的人能够凭借的最可靠的东西。宋江走江湖点最背，山贼、黑店、市霸、黑渡全让他碰上了，但最后都能化险为夷、遇难成祥，并结交到更多的朋友，获得更多的资源，这靠的就是他名闻江湖的讲义气的名声。

第三节 乱自上作，走向江湖

水浒故事始于乱，乱是皇帝自己造成的。宋仁宗嘉祐三年，京城闹瘟疫，宋仁宗派太尉洪信到江西龙虎山去请张天师来东京祈禳瘟疫。众道士带洪信游龙虎山，看到一座封闭了很久的殿宇，名为伏魔殿。洪太尉很好奇，非要进去看看。进殿后看到一口井，井上盖着石头，贴了封条，众道士告诉他，井里面锁着一群妖魔。洪信也不知道犯了哪门子邪，坚持要打开，要命的是井旁还有块碑，上刻“遇洪而开”四个字，更是给了他理由，坚定了他的决心。他是太尉与钦差，大家拗不过他，只能让打开。刹那间一股黑气冲出了井口，冲塌了殿角，化作百十道星光飞散四面八方，洪信吓呆了。道士告诉洪信，祖师说这是三十六员天罡星、七十二员地煞星，共一百零八位魔君，如今放了出去，估计要为害人间了。洪信悻悻回京复命——当然，秉持报喜不报忧的对上铁律，洪信没跟皇帝提及这件事。

六十年后，宋徽宗元年，一个小人物——高俅发迹了。金圣叹在《水浒传序》写道：“一部大书，将写一百八人也，乃开书未写一百八人，先写高俅，则是乱自上作也。”金圣叹认为《水浒传》开篇没写好

汉，而是先写高俅，作者的意图就是要表达乱自上作，高俅的发迹史就是徽宗的自乱史。

高俅本名高毬，善于踢毬，是京城里的浮浪子弟。游手好闲、招惹是非是高俅的家常菜，连他父亲都受不了。一次，他撺掇邻居家孩子要钱，他父亲把他告了。高毬在东京难以立足，到临淮州投奔开赌坊的柳大郎。后来朝廷大赦，柳大郎赶紧把他推荐给东京城里卖生药的董将仕，董将仕又把他推荐给了“小苏”，即苏辙。苏辙学士哪受得了高毬？但苏辙先生是东京名人，顺手就推荐他去驸马王太尉府上。高毬的机会终于来了——王驸马也是个有钱、有闲、爱玩乐的主儿，高毬很对驸马的脾气，成为他的贴身亲随。然而，高俅的好运气才刚刚开了个头。

驸马是端王赵佶的舅子，两人关系密切，经常走动。一天，赵佶到王驸马府上喝酒，看中了几件玉器，隔日驸马让高毬给端王送去。正赶上赵佶在府中踢球，一个球飞出了场地，落在高毬眼前，高毬手捧玉器，上半身动不得，脚下却起一记妙传，技惊全场。端王喝彩，叫过来问话，并邀请高俅一起下场同乐。结果，端王相中了高俅，亲自跑了一趟驸马府搞人才引进。高毬从此便成了端王的亲随体己，把名字由“毬”改为“俅”——由“毛”变“人”了。赵佶的哥哥23岁的哲宗皇帝正大有作为，突然驾崩了，没有留下皇子。太后力排众议，坚持由端王继位，天上掉下的馅饼砸中了端王，赵佶当了大宋朝的掌门人，是为徽宗。高俅的运气爆发了，徽宗皇帝“没半年时间，直抬举高俅做到殿帅府太尉职事”。殿帅府太尉居则统领禁军，出则可以节制各路军马——大宋开国皇帝赵匡胤当皇帝前所任的职位。高俅从此以势压人、无恶不作。

高俅的发迹揭示了徽宗任人唯亲，一切都凭自己的喜好，不按规矩出牌，直至礼崩乐坏。从此，自上而下开始乱了。在朝廷，有高俅、蔡京、童贯、杨戬等四奸蒙蔽皇帝、把持朝政；在地方，有蔡

九、梁世杰、慕容彦达、高廉等官员依仗四奸和后宫势力为虎作伥；在衙门，有陆谦、富安、董超、薛霸等爪牙为非作歹；在乡间，有西门庆、蒋门神、毛太公、祝朝奉等土豪劣绅为恶乡里。不要说普通百姓，就是林冲、宋江等这些本来对生活和未来充满憧憬、对朝廷忠贞不二的阶层都无法生存，被迫出走江湖。《水浒传》这部书，过去大多说它是一部反映古代农民起义的著作，但是其实梁山一百零八位头领，只有一位农民、三位渔民和两位猎人，其他人多是来自各行各业，如下层官吏等，还有一些地方豪强和投降的官军将领。来源复杂也正说明各阶层都难以安居乐业，被迫抛弃职业、家庭、故乡，游离到江湖中去。

第四节 一言说水浒，义气贯始终

有多种方法可以用一句话概括《水浒传》。比如用宗教的语言概括：缘起、缘聚、缘兴、缘散，一甲子。一甲子六十年，六十年前，洪太尉打开了伏魔殿里那口井，放出一百零八位妖魔，六十年后一百零八条好汉现身江湖，是为缘起；数年间，一百零八条好汉通过各种途径，逐渐聚拢汇合，是为缘聚；完成聚集，形成庞大的群体，展示出惊人的、足以影响国家和政权的能量，是为缘兴；最终在去往江南前后，逐渐星散，是为缘散。整个过程，就是一种缘：缘到了，相聚；缘尽了，散去。再如用物理学的语言概括：六十年前，一百零八股能量四散，六十年后能力汇聚集结在一起，并扭转方向，朝一个共同目标做功、消散——能量是矢量，不仅有强度还有方向，这一百零八股能量原来有不同的方向，汇聚起来后逐渐扭转方向，拥有了一个共同的目标，完功、消减，最后重归消散。

不论是缘的聚散还是能量的聚散，背后有一个东西起到纽带的作用并贯彻始终，那就是义气。在汇聚阶段，有两股最重要的力量：一是推力，也就是朝廷腐败，逆淘汰加速，把社会各个阶层的人推向江

湖；二是引力，梁山的内在引力跟其他山头比，有莫大特殊性，所以才聚集了这么多来自五湖四海的好汉，“义气”就是这个内在引力。缘兴或扭转阶段，就是谋求招安的阶段。招安的原动力主要来自宋江的价值观和信念。很多人认为，那些投降梁山、曾经的朝廷军官是推动招安的主力。其实这是个肤浅的答案，是一种误解。宋江的信念、价值观以及能力的主要体现——义气，是推动招安的最重要力量。缘散或解体阶段，在出兵江南征剿方腊出发前，公孙胜如约离去；到达杭州、战事最激烈时，最重要的专业技术人才神医安道全又被皇帝召回。这时，曾经在江湖上呼风唤雨、无所不能的义气已经逐渐失去作用——义气也不能对抗皇帝的旨意和高官的命令，尽管前线亟须安道全，他也不会为了义气再回前线。征战江南，梁山好汉死了七十人，剩余的人多数各奔前程，全数星散，与来时一样，又归于无形无影，义气也找不到了。

都上梁山，情境迥异

正常社会无法存身，各类人群被逼只能走向江湖，最后才上了梁山。虽然都是上梁山，但是具体情况不一样。上梁山的情境，有粗分法和细分法两类。粗分法可以分为六种。第一类是被奸臣恶吏逼上梁山，也就是传说中的官逼民反，典型就是林冲和武松。第二类是形势逼上梁山，也可以说是被自己逼上梁山，比如：干了犯法的事情或者走到无路可退，在正常社会无法存身，只能上梁山。晁盖、刘唐、公孙胜、史进等人基本属于这类情况。第三类是随大溜，跟着别人上梁山。吕方、郭盛、石勇以及江州的李俊、李立、穆弘等人并没有明显的意图和目标，也没有不得不上梁山的压力，就是跟随宋江上梁山。第四类是主动上梁山。最典型的就是吴用、阮氏三雄和李逵。第五类是战败被迫上梁山。如青州的秦明和黄信师徒、呼延灼等四人、关胜等五人、索超、董平以及张清团队三人。第六类是被梁山逼上梁山。萧让、金大坚等因为身有长技或者对梁山有恩，梁山需要他们上山，就费尽心机把他们逼上梁山了。

在这六类人中，主动愿意上梁山的其实占比非常小。被逼上梁山和战败被迫上梁山这两类人内心并不情愿，但却占了一百零八条好汉的大多数。不情愿上梁山的人怎么能被梁山留住呢？很重要的是靠宋江的义气。关胜、呼延灼、董平上梁山时宋江都是跪下请求，众降将逼于义气，不得不从了。上梁山的情境大不相同，但基本上都离不了宋江的义气：人们相信与追随宋江，未必人人都喜欢他，也未必全都认同他做的事情，只是基于确信他所说的都能够做到。从这点上说，义气与领导力有相同的表现形式，追随讲义气的人，也就是追随领导力。领导力与义气密切相关，这就是中国文化背景下研究领导力不容忽视的因素。

统御不易，常用义气

好汉们虽然上了梁山，但这些人很难驾驭，因为这些人是好汉——我们通常没有把好汉和英雄加以区别，其实作者对于这两个概念分得很清楚。《三国演义》讲的是英雄，是一部英雄传；而《水浒传》讲的是好汉，是一部好汉传。何为英雄？“聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄”，聪、明、胆、力四种能力都要超越常人。《三国演义》中曹操和刘备青梅煮酒专门论过英雄，曹操对英雄下的定义：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”问天下谁是英雄？对于曹操而言，真正的英雄只有刘备和他自己，而袁绍、袁术、刘表、孙策、吕布都不够格。

《水浒传》的作者不肯滥用英雄一词。仔细看《水浒传》就会发现，泛指的时候，他偶尔把梁山好汉称为英雄，而专指的时候，他只对两个人赋予英雄的称谓——每个重要的好汉出场时都会有赞词，赞词称为英雄的只有卢俊义和关胜两个人。卢俊义出场的时候，作者做了一首《满庭芳》，其中一句为“慷慨名扬宇宙，论英雄播满乾坤。”关胜出场的时候，作者做了一首《西江月》，其中有一句“蒲东

郡内产英雄，义勇大刀关胜”。《水浒传》中作者认可的英雄也就这两位。

梁山好汉——一群不在乎生死的人，以杀人为乐、吃人为豪的人，靠军政司与铁面孔目裴宣是镇不住的。在某些特殊情况下，即使宋江亲自出手，也未必能够压得住场。比如：太尉陈宗善第一次上梁山招安时，李逵没有跪听宣诏，而是像一只黑猩猩一样蹲在房梁上，听到诏书不够温柔时，跳下房梁，抢过诏书并揪打陈太尉，结果整个梁山闹攘起来，堪比一场兵变，宋江和卢俊义只能保护着陈宗善狼狈逃窜下山。事后，宋江也没有敢处分任何一个人，厚着脸逐个做工作，才算渡过一场空前危机。所以，遇到冲突和矛盾，能把梁山好汉统御住的，经常还要靠义气。

招安分歧，唯靠义气

第七十一回《忠义堂石碣受天文 梁山泊英雄排座次》中，梁山泊一百零八将聚齐，又恰逢重阳节。宋江很高兴，召开首届全体干部大会，称为重阳菊花会，会后举办了盛大的宴席。梁山泊重阳酒会是梁山最重要的酒局之一，是一场隆重的大集会，也是一次战略交底大会。宋江是好汉中的文曲星，在宴席上即兴做了一首《满江红·喜遇重阳》，由铁叫子乐和演唱，当唱到“望天王降诏早招安”这句的时候——出事了。武松说：“今日也要招安，明日也要招安去去，冷了弟兄们的心！”李逵反应更加激烈，叫道：“招安，招安！招甚鸟安！”一脚把面前的桌子踢碎了。宋江哭着宣布把李逵关押起来。缓了好一会儿，宋江宣布了对李逵的处分决定，并责备武松。这时梁山重要头领鲁智深站出来说了一番大道理：如今满朝文武都是奸佞，把皇帝瞒得死死的，就像我穿的这个大褂，是白布做就，现在把它染成黑色，怎么能再洗成白布呢？招安不济事，如果非要招安，我们就散伙吧，明天一个个自寻出路去——我帮鲁智深给这个朴实的道理归纳了一个名头，是为“黑直裰，不可洗”理论。

尽管反对声音如此激烈，最后招安还是成功了，为什么？关键靠的还是宋江的义气。大家基于对宋江的信任，最后选择了追随。这里面靠的是宋江又打又拉、扎实细致的工作，而工作之所以能够开展，靠的是义气。义气是保证梁山在分歧明显的情况下，没有解体的"凝结剂"。当征讨方腊结束时，梁山还剩下三十二人，在回京的路上又辞去五人，回京接受封赏时已经不足三十人。想当初，梁山接受招安是有条件的：我等兄弟要聚在一起，不得分开安置。但是打完方腊以后，没有人再跟朝廷坚持这件事了，谁都不再提这个条件了，大家都乖乖地各奔前程。就连宋江的亲弟弟宋清，也回乡继续当他的农场主去了。柴进回了沧州，燕青选择了隐居，阮小七回石村当渔民，武松、樊瑞、戴宗都出家，李俊带着童威、童猛去海外二次创业。宋江独自一个人去楚州当官，宋江给大家描绘的愿景破灭了，再讲义气也就不灵了。

义气是追随的必要条件，一个不讲义气的人，就不会有追随者，就当不了真正的领导者。但义气不是追随的充分条件，不是有了义气就一定会有人追随。义气，一个带有江湖气质的词，它的本质又是什么呢？请看下一章《小义与大义》。

第五章 小义与大义

前面讲到，胡适对义气的定义是：“宜即是应该。凡是应该如此做的，便是义。”。这算是把义气大体说清楚了，但其实还有点疑问，到底凡事应该如何呢？我也给义气下了一个定义，义气是一种互动，分为两个部分：第一，不以获得回报为目的而采取行动的意识和行为，就是通常所说的“施恩不图报”；第二，知恩图报，“滴水之恩，当涌泉相报”。施恩和报恩既在微观上相互独立，又在宏观上构成密不可分的整体，这就是所谓“讲义气”的逻辑与伦理。

第一节 义气分层次

读《水浒传》，感觉其中的义气是分层次的，我把《水浒传》中“施恩不图报”这个环节的义气，分为六个层次，并归纳了“梁山十义士”：武松、顾大嫂、柴进、朱仝、朱武、史进、宋江、李逵、石秀、鲁智深。

第一层，不平则鸣、快意恩仇。当不平的事情施加到自己或家人身上时，敢于发声，敢于行动，是最本能与最原始的一种义气。这看似平常，其实不简单。很多人在遇到把不平强加于自己或家人的时候是不敢说话的，比如林冲，空有一身本事，面对不平，三番四次隐忍退让，委曲求全。连自己和亲人遭受不平都不能挺身而出，怎么能指望他为普通朋友出手？遑论不相干的路人呢！所以能够“不平则鸣、快意恩仇”是最典型的义气，是基础和入门级的义气。

《水浒传》中能够做到“不平则鸣、快意恩仇”的有两个代表性人物：一个是行者武松，另一个是母大虫顾大嫂。

武松景阳冈打虎后，被知县看中，当了阳谷县都头，并巧遇哥哥武大郎和嫂子潘金莲。潘金莲与阳谷县的药商西门庆勾搭成奸，在武松去东京出差期间，谋害了武大郎。武松回来后觉察到哥哥死的不正常，作为一名基层执法者，武松周密取证，在哥哥灵前杀死潘金莲，并在狮子楼斗杀西门庆，然后投案自首。武松为自己的哥哥讨回了公道。

顾大嫂和她的丈夫小尉迟孙新在登州开酒店。他们家在登州有势力：孙新的哥哥是登州武功高强、大名鼎鼎的兵马提辖病尉迟孙立。孙立的大舅子铁叫子乐和在登州监狱当警察，是司法队伍中的文艺骨干。顾大嫂的表弟解珍、解宝是登州城外猎户，本领高强。孙新还有两个朋友邹渊、邹润，在城外登云山落草。这实力在偏远海滨小城登州不弱了——但还是被人欺负。解珍、解宝用伏弩射中了一只猛虎，老虎负痛滚下山去，落进毛太公的庄园。当他们下山问毛太公要虎时，毛太公父子诬陷他们入室抢劫。毛太公的女婿是州里的六案孔目，买通了知府，坚决要害两人性命。乐和得到消息赶到酒店向顾大嫂报信。顾大嫂展示出强大的领导力，组织实施了武装劫狱，反出登州投奔梁山。顾大嫂为自家表弟毅然出手，态度坚决、毫不迟疑，行动迅速，做得干净彻底。

第二层，排忧解难、扶危济困。《水浒传》里的所谓讲义气，还有一个比较热的词就是“仗义疏财”，有财而舍不得给别人的，那肯定是不够义气的，也得不到社会的认可。比如，最大的富豪卢俊义，没有仗义疏财的名声和行为，当他遇到危难时，除了燕青，亲友和身边人没有人肯伸出援手。而与他相反，宋江无论朋友、乡邻、江湖上有困难的人，但凡有人来投奔，都尽力资助，病了买不起药的给他们送药，死了买不起棺材的给他们送棺材，博得了“及时雨”的美名，宋江是“排忧解难、扶危济困”的典范。

第三层，路见不平、拔刀相助。跟自己没有关系的陌生人遭受不平等，能够担当风险，不计得失，出手相助。《水浒传》中最典型的就是石秀和史进。

病关索杨雄是蓟州监狱的节级兼行刑刽子手，一天处决完犯人后，拿着财物回家，被军痞张保带领一群无赖拦截并抢走了财物。拼命三郎石秀卖柴经过此地正好碰上，路见不平一声吼，挺身而出，打跑了张保，夺回了财物。

史进在少华山落草，一天小喽啰截下一个叫王义的配军。王义是华山西岳庙搞装修的画匠，有个漂亮的女儿叫玉娇枝，被华州贺太守强占，并找个理由把王义发配。史进连夜进城刺杀贺太守，要为王义夺回女儿，结果失手被擒。

史进、石秀为素不相识的人果断伸出援手，不论成败，都是真义士。

第四层，舍己为友、甘担风险。为了朋友，甘愿自己承担明显存在的风险，典型的就是神机军师朱武和美髯公朱仝。

起初，朱武、陈达、杨春三个人在少华山占山为王。山上缺粮了，想到华阴县去抢粮。华阴县和少华山中间隔着史家村，庄主就是九纹龙史进。自从跟王进学了半年功夫，史进的武艺突飞猛进，在当地没有对手。陈达和杨春表示不服气，带队伍强闯史家村，陈达上阵被史进抓了。朱武冒险施苦肉计，让小喽啰把自己和杨春都绑起来，送给史进。虽然朱武期望史进能看在他们义气深重的分上，把陈达给放了，但实际上朱武的选择蕴含着极大的风险——史进完全有可能把他们三个全绑起来献给官府。朱武为了陈达甘冒风险、舍己为友。

朱仝被人称作是《水浒传》中难得的好人。朱仝和他的朋友插翅虎雷横都在郓城县当都头。雷横看霸王戏时跟歌妓白秀英父女发生冲

突，惊动了知县，被知县抓了示众。雷横母亲来看望他，被白秀英当面侮辱，雷横一怒之下打死了白秀英，犯了杀人罪。知县派朱仝押送雷横去济州。路上朱仝把雷横的枷锁打开，对他说："你赶紧回家，带上老娘逃命吧。"雷横说：把我放走了，你怎么办？朱仝说，你不走就死定了，我把你放了罪不至死，坐几年牢就出来了。朱仝为了朋友甘愿坐牢。

第五层，舍己为友、不计生死。在明知必死的情况下，为了朋友毫不犹豫地出手。最典型的是李逵和石秀。当宋江和戴宗在江州府被押到市曹十字路口，午时三刻准备要处斩时，突然十字路口茶坊楼上半空中跳下一个人来，手持板斧，脱得赤条条的，大吼一声，砍翻刽子手，又奔监斩官。这个劫法场的人就是李逵。江州有五七千军马，李逵虽然楞，但绝对不傻，一个人即使劫得了法场，带着两个被打得半死的人又能跑到哪里去？但是李逵没有瞻前顾后，明知必死，为了朋友也义无反顾、及时出手，这真不是一般的勇气和担当。

卢俊义从梁山回大名府后，石秀去大名府打探卢俊义的消息。到大名府时，才发现官府马上就要处斩卢俊义。大名府是军事重镇，比江州的军马更多数倍，而此时在大名府的梁山好汉只有石秀一个人。石秀义无反顾、毫不畏惧，一个人、一口刀，跳下楼去劫法场。相比李逵，石秀的义气更深重一些，因为石秀跟卢俊义的情分相比李逵与宋江要浅，而石秀在大名府面对的形势比李逵在江州面对的形势要更加险恶。所以，石秀明知必死却毫不犹豫而为之，是水浒义士中义气最深重的人之一。关于第六层在后面第三节再讲。

第二节 义气与担当

能让人不避风险和付出，舍得金钱、精力甚至自由、生命去做与自己并无利害攸关的事情，背后的逻辑是什么？内在的动因又是什

么？我认为义气背后需要有情感因素和价值观因素，比如：亲情、友情、乡情这些情感因素，以及对不公平的愤慨。愤慨是施恩不图报、毅然出手的动因，或者叫内心冲动。内心冲动很宝贵，每一个有良知的人或多或少都会有这种冲动，但是最终敢于动手的毕竟是少数，这中间还需要一样东西——担当。

义气的背后就是担当。那担当又是什么？担当就是有魄力，敢于承担并负起责任，担当的背后是使命感和责任感——作为强者要维护正义、保护弱者，讲义气、有担当，有使命感、责任心，自然就会产生领导力。它们之间是逐层递进的关系。反过来讲，不讲义气的人内心很可能就缺乏担当，就没有具备领导力的基因。所以，义气分为六个层次，这六个层次分别代表担当的大小和轻重，担当的不同，就是义气的不同，我们感受到的领导力大小也会不同。

第一，对亲朋的担当和对社会的担当。对亲朋好友有担当，在义气上表达出来，就是武松、顾大嫂这种类型；对社会有担当，扶危济困、排忧解难，在义气上表达出来就是柴进、宋江这种类型。当然一个人可以兼具几种类型的担当，比如宋江。对亲朋的担当，更多的是基于情感因素，相对而言更加普遍，更加容易获得；对社会的担当，更多的是出于价值观，相对而言更加稀缺，更加难得和宝贵。反过来讲，基于价值观的担当也就会拥有更加广泛和深远的影响力与领导力。

第二，瞬发的担当和持续的担当。激于义愤，路见不平一声吼，该出手时就出手，这是瞬发的担当。相对而言，瞬发的担当容易一些。瞬发的担当虽然有风险但也痛快。而有的担当却是长久的、压抑的、痛苦的，为了使命和责任，忍辱负重，长久坚持，这是持续的担当。义气关乎血性，似乎敢于出手动武才能配得上义气这个词的外在特征。因此，在我们的印象里，施恩者往往是强者，而报恩者往往是弱者，我们主要关注施恩环节的义气，却忽略了报恩环节的义气。其

实报恩环节的义气，有时候也很感人，蕴含着巨大能量，是一种更有内涵的血性。处于弱势位置的报恩者的义气，往往体现出极端的韧性和忍耐，体现出持续的担当。

持续的担当以《史记·赵世家》记载的程婴救孤的故事最为经典。程婴是春秋时晋国大臣赵盾、赵朔父子的门客。权臣屠岸贾谋害赵氏家族，并想斩草除根，杀掉赵朔的遗腹子。按说程婴只是一个门客，不必为赵氏承担太多，但他目睹屠岸贾的嚣张与赵氏家族的惨剧，心生不平，为了心中的道义，程婴跟朋友公孙杵臼合作，由公孙杵臼扮演义士，自己扮演卖主求荣的小人，找个婴儿冒充赵氏孤儿，交给公孙杵臼，然后故意向屠岸贾告密，让屠岸贾杀了公孙杵臼和假的赵氏孤儿。而程婴肩负使命，忍辱负重十几年，抚养赵氏孤儿成长，最终赵氏得以复仇。这个流传千古的感人故事里，蕴含着中华文明历尽劫难得以传承至今的品质基因，其内核就是担当，就是报恩者充满韧性的义气。

第三，轻易的担当和倾力的担当。《水浒传》中讲义气的人都仗义疏财、扶危济困。柴进的担当，相对而言就是轻易的担当，因为他太富有了，他拿出银子与财物为别人排忧解难很容易。什么叫倾力的担当？我有一百块钱，我拿出一百块钱救别人之急，这就是倾力的担当。相对柴进而言，宋江的担当离倾力担当更近一些。虽然柴进拿出的钱绝对数量可能要多于宋江，但人们感觉他的倾力程度不如宋江，所以受恩者对宋江的感激之情甚于柴进，这也是为什么宋江的人脉更好一些的原因。某种程度上人脉跟倾力担当的程度有关系。

第三节 小义化大义

前面提到义气分为六个层次，现在已经讲了五个层次。为什么要把六个层次分开讲呢，因为我把前面五个层次归为一类，给它下定义

叫“小义”。江湖义气就是典型的“小义”，小义基于亲情、友情与同情。而最后一个层次专门归为一类，给它下定义叫“大义”。《水浒传》里也有大义，典型代表就是鲁智深。

鲁智深原名鲁达，是大宋西军著名将领种师道手下的一名提辖。从日常要为种府买菜、买肉看，鲁智深应该是一名副官。鲁智深为人豪爽、热情，功夫高，喜欢救人。鲁智深救人有四条规律：一是他不畏强者，专救弱者。二是救人不分是否与自己有关系，朋友会救，无关的人也会救。三是救人救彻底。在救人这件事情上，这个看似五大三粗的莽汉心细得很。比如他救金翠莲父女，放走他们后为防止他们被郑屠追赶，又假装为种府买肉去纠缠他，直至激恼并三拳打死了郑屠；在桃花村救刘太公的女儿，为防止周通反悔，让他折箭为誓；在野猪林救林冲，并一路护送林冲离开险境。四是他在救人行动中有大无畏精神，丝毫没有考虑自己的得失和危险。

大义和小义关系密切：其一，大义源自小义。如果你对亲人都不讲义气，亲人受侮辱你都不出手，就谈不上什么大义了。其二，大义是将小义推己及人的普世化。大义是一种信念，也是一种情怀，是把追求公平、正义的价值观推广到社会，不论认识与否，不论是否与我有利害关系，都不求回报付诸行动。孟子说：“生，我所欲也，义，亦我所欲也。二者不可得兼，舍生而取义者也。”这就是“大义”的行为准则——为了义，可以舍弃生命。其三，大义中包含小义。很难想象一个人只讲大义而不讲小义，只有崇高的救世情怀，而没有人情、不讲世俗义气、超凡脱俗的圣人，恐怕也不可能在俗世社会拥有长久的追随者。

大义和小义又有质的不同。大义相对小义而言，既超脱了功利（不是以我和我的家庭、我的团体利益为出发点），也超脱了单纯的情感（不是以我喜欢或憎恶为出发点）。美国电影大片有一个规律，尤其是那些关系人类共同命运的灾难片——之所以震撼和票房收入

高，除了题材、制作、表演和故事情节等因素外，其实还因为它们潜藏着一个共同规律，那就是从小义出发，达到大义的高峰，最终归于小义，以亲情、人性结尾。这是此类作品能打动各种文化背景人群的深层次原因——小义化作大义，大义不忘小义。

第四节 大义改变世界

小义足以改变群体。像梁山这样的群体，用义气就可以改变它、驾驭它。而大义的力量不可估量——它的能量足以改变世界。在中国文化里，大义、悲悯、佛性具有相通性，并对社会有强大的影响力。对义的向往是中华文化的特征之一。社会越黑暗、危机越强烈，义的号召力就越强，人们对义的向往就越迫切，对义的追随就越强。从文化的角度看，我认为人民英雄纪念碑就是纪念大义的丰碑，是纪念自1840年以来为中华民族独立而舍生取义的人们，是百年来中华民族的义字总碑。中国共产党团结最多拥有大义的人，同时让无数具有或倾慕小义的追随者提升了层次——正如伯恩斯所说“成功的领导者最终会改变追随者的道德”，形成了更加庞大的大义人群，才能带领五亿人民从最黑暗的苦难中走出来。这是大义改变历史与世界的最典型例子。

鲁达因打死郑屠，为避祸上五台山当了和尚，法名鲁智深，在五台山上不守戒律，惹得众和尚怨声载道，但他的师父智真长老，屡屡回护鲁智深，并劝诫众人说，鲁智深有慧根、有佛性，比其他人都强。不要说这些和尚，我相信几百年来，多数《水浒传》的读者也不明白智真长老在说什么。近年来我逐渐有了一些感悟：智真长老确实独具慧眼，鲁智深确实与平常人不一样，因为他的心不在自己身上，关注和悲悯的是人间的疾苦。而众僧我执，恐怕智真本人也不能免俗，需要苦苦修行，或可一时忘我。唯鲁智深在俗世而不避世，本能地做到无我——智真长老洞察到了这点，智真之“智真”正在于此，鲁智深是真佛陀！

义所及的范围就是追随所至的范围。在领导力研究领域也一直有一个争论，那就是领导力是否关乎道德？有人认为领导力与原则有关，但无关道德。比如，有人说彼得·德鲁克比较回避谈领导力，原因在于他是犹太人，“二战”中家庭受到纳粹的迫害，而他认为，纳粹头子希特勒很有领导力。如真如此，则说明德鲁克倾向于领导力是无关道德的。我的看法是，如果我们把领导力放在中华文化的价值体系中来，这个问题就好解决了：小义也追随、大义也追随；小义小追随、大义大追随、无义不追随；小义追随一时，大义追随一世。因小义而产生的追随或者说领导力，是无关道德的，也是中性的，而因大义产生的追随或者说领导力，是关乎道德的。

义气是对追随和领导力的一种直接的纽带和表现。同样由外而内影响追随者，从而产生追随行为的，还有一个不同的角度或者说概念，那就是影响力。请看下一章《成由影响力》。

第六章 成由影响力

有效的影响力很有威力，既能统领和稳定社会，也能促成无中生有的事，从而开创事业。影响力按来源一般可以分为四类：权力影响力、专业影响力、关系影响力、品格影响力。并不是所有的影响力都能产生领导力，一般来说，能产生领导力的有三种：品格影响力、专业影响力和关系影响力。权力影响力依赖于硬权力，当硬权力消失时，相应的影响力也很容易消失，也就是说仅仅依靠职权，得到的是职务关系的承诺，而很难取得内心的承诺。

第一节 只反奸佞，不反皇帝

试问《水浒传》里谁的声望最高、影响力最大？人们往往会说宋江、柴进、晁盖。其实影响力最大的是皇帝宋徽宗。

晁盖、吴用等人劫了生辰纲以后，很快被官府侦破。宋江冒着巨大风险给晁盖报信。晁盖等人逃到石碣村，巡检何涛带领官军进湖追捕，被晁盖等人诱进芦苇荡。短命二郎阮小五和活阎罗阮小七先后撑着打鱼船出场，两个人是唱着歌上战场的。可笑的是，阮小五唱道："打鱼一世蓼儿洼，不种青苗不种麻。酷吏赃官都杀尽，忠心报答赵官家。"阮小七唱道："老爷生长石碣村，禀性生来要杀人。先斩何涛巡检首，京师献与赵君王！"

以桀骜不驯面目示人的阮氏兄弟，本是负案拒捕、放开手脚大杀官军的强盗，唱的竟是忠心报答赵官家！以往人们都认为这是反讽，但如果你真读懂了《水浒传》，你就会明白，彼时阮氏兄弟唱的确定

是真心话，他们真心认为，自己正在干的事是在为皇帝着想——为英明的皇帝铲除害人的贪官污吏。

阮氏兄弟不是个案，而是普遍现象。比如，第二回《王教头私走延安府 九纹龙大闹史家村》中，当朱武施苦肉计打动史进，放了陈达后，史进与陈达、朱武三人成了朋友。在中秋夜三人到史进家里聚会被人举报，县尉领人包围史进家捉拿朱武等人。史进拒捕反抗，杀了几个人突围而出，只能上了少华山。朱武劝史进留下来当寨主，史进却说："我是个清白好汉，如何肯把父母遗体来玷污了。"——可见当时人们普遍的价值观，当强盗不仅玷污自己，更辱及父母。"你劝我落草，再也休提。"——再劝我落草我就要翻脸了，前路再渺茫、日子再艰难、当强盗再爽，我也不干，我是清白人家的子弟，不能反朝廷。

一提梁山受招安，人们本能地会认为是宋江首倡，其实还真不是宋江，首倡者恰恰是人们心目中的硬汉、强烈反对招安的武松。武松在鸳鸯楼杀死张都监等十五人后，连夜逃出孟州，再次巧遇孙二娘和张青夫妇，用此前被他们麻翻并杀害的无名头陀的行头，把武松改扮成行者模样，让武松去二龙山投奔鲁智深。途中，武松在白虎山第二次遇到宋江，此时距他上次在柴进庄上跟宋江分别约一年时间。宋江先在柴进庄上住了半年，又到白虎山孔家庄住了半年，现在正打算要去清风寨花荣那里。而这一年对武松却是不平凡的一年，他已经杀死了二十三个人！在这种情况下，武松想的是什么呢？他说"天可怜见，异日不死，受了招安，那时却来寻访哥哥未迟"。身负二十余条人命，其中还包括两个县处级命官，武松想的仍然是回归社会，进入官场。

《水浒传》前期，除了极个别的人外，几乎所有好汉——包括不得不落草的强盗，内心都不反对皇帝。当然，随着时间的推移，很多人发生了变化，只有宋江等少数人坚持自己的价值观。彼时，朝政已经大面积腐败，多数人认为皇帝至圣至明，坏的是赃官污吏，是他们

蒙蔽圣聪干坏事。所以，有情怀的好汉，提出要把他们都杀尽，杀尽他们就是报答赵官家。可见宋徽宗那个时候的影响力有多大。

第二节 草根创业的影响力

如果说宋徽宗的影响力是社会稳定的基石，那晁盖的影响力就是草根创业的原始资本。梁山首任寨主王伦的影响力微弱，可以忽略不计。第二任寨主晁盖、第三任寨主宋江以及被后人评价为后梁山时代的带头大哥李俊，他们三人都有不错的影响力。

晁盖在江湖上有影响力。晁盖的影响力是七星聚义的基础与梁山兴起的源头。梁山原来是王伦、杜迁、宋万、林冲四位头领，带着几百个小喽啰，日子过得不温不火。在那个无山不山贼的年代，虽然资源最好、地利无双，但也就是一个普通山头。当晁盖和吴用等七个人智取生辰纲上了梁山后，梁山的发展轨迹发生了变化，最终成为江湖第一山头。晁盖的影响力属于典型的品格影响力，具体有以下四个方面的表现。

第一，轻财重义。晁盖是郓城县本县、本乡的富户，家住东溪村，是当地的保正。按照宋朝户籍制度，十户一保，五十户一大保，五百户一都保，每个都保设一两个保正。晁盖就是大宋农村基层组织的负责人，平生仗义疏财，专爱结识好汉，但凡有人来投奔他，他都要留下招待，走的时候还要送盘缠——记住了，不心疼钱，这点很重要。《水浒传》中凡是有影响力的人物，都有这个特点。

第二，敢于出头。晁盖身强力壮，武艺高强，四十岁了还没结婚，平常只喜欢刺枪使棒。一个特殊事件使他的名声传扬于江湖。晁盖住在东溪村，村子位于一条大溪的东岸，溪西岸还有个村子——当然，它必然叫西溪村了。西溪村经常闹鬼，一位法师出了个主意，村里人集资雕了一座石塔安放在溪侧，从此西溪村太平了。然而，东溪

村开始闹鬼了！晁盖大怒，水过溪，把石塔抱到溪东岸。因为这事晁盖得绰号“托塔天王”——从这事可以看出晁盖有把子力气，但武艺究竟如何，直到死也没机会表现。

第三，有梦想。晁盖看似憨厚，其实也有抱负。刘唐出场时晁盖给吴用引见，并说了一个梦：“我昨夜梦见北斗七星，直坠在我屋脊上，斗柄上另有一颗小星，化道白光去了。我想星照本家，安得不利？”这话一出可了不得，当时就把吴用那颗不安分的心给激动了！吴用道：“兄长这一梦不凡”！梦以及童谣、谶语在中国文化里往往蕴含天机——晁盖说的是发财梦，吴用解梦，解的是聚义梦，吴用骨子里是一个想干事、干大事的主儿，吴用从晁盖这个梦里，获得的是做一番大事业的信息和信心，吴用要干大事的潜意识被晁盖的梦点燃了，晁盖的小想法激发了吴用的大想法。追根溯源，晁盖的梦就是后来梁山暴风雨般事业的起点，晁盖就是那只扇动翅膀的蝴蝶。

第四，宽厚重情。晁盖仁慈重情义，这也是他影响力的重要来源。第十九回《林冲水寨大并火 晁盖梁山小夺泊》中，林冲在断金亭杀了王伦，大家一同回到聚义厅坐下。晁盖让取出打劫得来的生辰纲，以及从自己家中带来的金银财帛，当厅赏赐小头目、众喽啰，拿自己的钱先发一笔奖金。没过多久，小喽啰报山下有一伙客人要路过，刘唐主动请缨要去劫这些客人，晁盖吩咐道：“只可善取金帛财物，切不可伤害客商性命。”当他们抢劫回来时，晁盖没有问抢了多少财物，而是问道：“不曾杀人么？”刘唐就说，那伙客商见我们去得猛，扔下东西一哄而散，因此没有伤人。晁盖大喜，说道：“我等初到山寨，不可伤害于人。”当强盗为没杀人而大喜的实在是罕见。

晁盖刚刚上山，济州府就派黄安带着一千官军围剿。打败官兵后梁山好汉总算是喘了口气，立住了脚。晁盖马上对吴用说：“俺们七人弟兄的性命，皆出于宋押司、朱都头两个。……早晚将些金银，可使人亲到郓城县走一遭，此是第一件要紧的事务。再有白胜陷在济州大

牢里，我们须要去救他出来。”白胜是他们七个智取生辰纲时的眼线、同伙，因拿劫得的财物去赌博露馅被抓，吃打不过，招了。宋江来报信的时候告诉他说“你们那个同伙白胜被抓，把你们供出来了，赶紧跑路吧”。晁盖明知白胜出卖自己，仍然想把他救出来。所以，晁盖是宽厚、仁慈、重情义的人，不仅体现在对待兄弟的态度上，还体现在对待被抢掠对象、过往客商身上，以及犯过严重错误、出卖过自己的兄弟身上，这使他拥有了不俗的影响力。

晁盖的影响力源自品格，但是他的品格的“格”并不是太高，是作为“一个好人”的“格”。如果作为普通人或一般领导者，这个影响力也就足够了，但是作为梁山这样一个复杂的超大型组织，这种品格影响力是不足的，既不够高，也不够深，不如另外一位以品格影响力见长的好汉——李俊。

第三节 李俊的品格影响力

混江龙李俊原来是浔阳江上贩私盐的头目。从北宋到南宋，朝廷对经济的控制非常严格，食盐、茶叶、酒等实行国家专卖，走私专卖品处罚非常重，走私一担食盐就可能被判死刑。所以李俊虽然不是落草的强盗，但干的也是刀头舔血的买卖。李俊的影响力主要源于他的人格和品格。

其一，李俊富于行动力。李俊没见过宋江，但是早就听说过宋江这个人，是宋江的崇拜者。江湖中人一提宋江莫不交口称赞，真正主动去结识宋江的其实寥寥无几，李俊却是个行动派。第三十六回《梁山泊吴用举戴宗 揭阳岭宋江逢李俊》中，当听说宋江发配江州的时候，李俊带着童威、童猛在揭阳岭下等他，等了五七日，终于等着了——不是在路上，而是在李立黑店的剥人案板上找到了，宋江和两个解差误入黑店，被李立用蒙汗药麻翻，正准备开剥的时候李俊赶到

了。李俊把宋江救起来后，带到自己家，置备酒食殷勤相待，并拜宋江为兄。李俊的影响力很大程度上来自于富于行动力与待人以诚，这在他后面的职业生涯中有很好地反映。

其二，李俊坦然面对生死。第九十三回《混江龙太湖小结义 宋公明苏州大会垓》中，宋江带领队伍攻打苏州的时候，派李俊绕过太湖去找其他门路，看看能不能从后路进攻苏州。李俊带着童威、童猛在太湖碰到了一群打鱼人，被他们诓到一个渔村跟前，突然撒出网来把他们擒住了要杀。面对屠刀，李俊叹了口气，看着童威和童猛说道："今日是我连累了兄弟两个，做鬼也只是一处去！"——没有哀求，没有哭泣，淡淡地说了一句。童威、童猛的回应也很硬气，说："哥哥休说这话！我们便死也够了。只是死在这里，埋没了兄长大名！"三个人面面相觑，不再说话了，挺着胸脯受死。这伙渔人为头的赤须龙费保，一看了不得啊！又听说埋没了大名，那肯定是名人啊，就问："好汉你到底叫什么名字？"李俊说："你们要杀便杀，我等姓名，至死也不说与你……"三人的英雄气概把费保等人慑服了，费保等人纳头便拜，说："我等做了一世强人，不曾见你这般好义气人物。"放了李俊并拜他为兄。李俊用人格魅力征服了太湖四好汉。

其三，李俊拥有独立人格。李俊最终离开了宋江，带着童威、童猛和太湖四好汉，一行七人漂洋过海，到海外创立了一番事业，最后成为暹罗国国王。李俊的再创业是在梁山事业走到穷途末路的情况下取得的，几乎是零起点，靠的是人格魅力，并且是全新的、超出绝大多数好汉视野之外的创业方式。李俊是梁山好汉中真正富有独立思考能力和独立人格的人。相比晁盖，李俊的影响力是更典型的品格影响力，而品格影响力成就的领导力更持久，也更强大。

第四节 宋江的关系影响力

宋江是梁山好汉中影响力最大的人，宋江的影响力也有品格和人格因素，但更多的是关系影响力，宋江的关系影响力堪称卓越。算上晁盖，梁山上的其他一百零八人，五十五个和他有直接关系。

宋江善于搞关系，首先就体现在日常生活与待人接物的点滴中。第十八回《美髯公智稳插翅虎 宋公明私放晁天王》中，宋江出场时，对他的描述称：平生只好结识江湖上好汉：但有人来投奔他的，若高若低，无有不纳。不管你是什么样的人，只要有求于他，他就笑脸相迎。我们可以想象下，这是非常难做到的！然后还留在庄上馆谷（招待所），他一个小地主，居然还建了个招待所用以招待八方来客。终日追陪、并无厌倦，若要起身，还尽力资助。这个就更了不得了！让我们设身处地想一想，如果你去宋江家做客，人家放下工作天天陪着你，多久都不厌烦，临走还送路费，你的内心做何感想？今后跟宋江的关系会有多铁？

还有很多细节，可以看出宋江善于在不经意间储备下关系影响力。比如说，与柴进虽然未曾谋面，但经常书信来往，因为彼此仰慕就坚持写信，也很不容易做到吧？再比如说，他善解别人的尴尬。发配路过揭阳镇时，见薛永打把式卖艺，耍了一圈，大家都喝彩，薛永拿着托盘开始收钱，结果没有一个人给，弄得他很尴尬。宋江看不过去，拿出五两银子给他。薛永当场就说：“这位客官自己吃着官司，还照顾我的生意，您这五两银子，胜似别人的五十两！”你想薛永将来对他会怎么样？

宋江拥有卓越的关系影响力，还体现在面临危难时甘于为朋友冒风险。晁盖等人在黄泥冈劫生辰纲案件被济州府侦破后，济州府派巡检何涛到人犯所在的郓城县投递公文，让郓城县负责安排捕快抓捕。宋江听说要抓晁盖，非常吃惊，他把何涛稳在茶馆，自己飞马到东溪村给晁盖通风报信。晁盖给他引见了吴用、刘唐和公孙胜，说了一句话：“亏杀这个兄弟，担着血海也似干系来报与我们！”一旦宋江报信

的事情败露，宋江可是要被满门抄斩的。所以宋江获得强大关系影响力也是付出巨大代价的。

在人情社会，关系影响力很管用，但也有它的局限性。一方面关系影响力再强大，也抵不住希望的破灭。当希望破灭了，再强的关系影响力也没有用。另一方面，面对真正的生死抉择和根本的利益冲突，关系影响力也不是万能的。宋江靠关系起家，取代晁盖当上了梁山的第三任寨主，但最终梁山走向解体和消亡，最后追随宋江的只有三个人。由此可见，关系影响力也有它的局限性。

真正的影响力可以成就领导力，但在某些情况下，影响力也会衰减。同时，那些看似有效、实则无效的影响力，其实会对领导力产生负面的影响。请看下一章《败也影响力》。

第七章 败也影响力

影响力不是一成不变的，过去的影响力已经成为过去，即使过去曾经拥有再强的影响力，也可能会一败涂地；另外，某些烈火烹油般的热闹貌似影响力，其实只是虚假、无效的影响力。

第一节 心伤重阳宴

宋徽宗的影响力一度很强，但是到了七十一回《忠义堂石碣受天文 梁山泊英雄排座次》梁山举办重阳菊花会的时候，情形就不一样了。前面讲到，当铁叫子乐和唱到“望天王降诏，早招安”时，武松立即发声，表达了强烈的抗议——不要忘了，武松可是第一个提出招安的人啊！当年，武松在白虎山与宋江分手之际，怕连累宋江，委婉拒绝同行，并说将来受了招安，再去寻访宋江。宋江顺着武松的话，对当时看来遥不可及的招安，提出了补充建议：“如得朝廷招安，你便可撺掇鲁智深、杨志投降了，日后到边境上去，一枪一刀，博得个封妻荫子，久后青史上留得一个好名。”可见在这个时期武松是主、宋江是从，而如今却戏剧性反转了——宋江是主，武松不仅不从，还直接唱上对台戏了！武松的表态让宋江很没面子。

当宋江的酒醒了一些时，处理完第二个拆台的李逵，当着大家的面哭了起来。想象一下吧，百人干部大会，刚刚还踌躇满志，即兴作词的一把手，竟然“呜呜”哭起来了，这场面有多尴尬？宋江用另外一种方式处理首先发难的武松。对武松一半解释，一半责怪：“兄弟，你也是个晓事的人。我主张招安，要改邪归正，为国家臣子，如何便冷了众人的心？”这时武松的搭档鲁智深接过宋江的话，说出了著名的“黑直裰、不可洗”理论——“满朝文武俱是奸邪，好比洒家的黑直

裰，染作黑的，洗涮怎得干净！”宋江没有再接鲁智深的话，选择了回避和忽视。因为宋江已经被李逵和武松这两个他认为最亲近的人打击得不行了，他不想跟鲁智深这个梁山的第二大股东再起冲突了。

第二节 徽宗作大了

影响力需要很好的呵护，否则它也会退化失效。比如宋徽宗的影响力曾经非常厉害，活阎罗阮小七这种悍匪都把他记挂在心。但是他的影响力逐渐失效了。重阳宴上不能怪武松反复无常，要怪只能怪徽宗自己太作了！

执政初期的成就、大宋丰富的物质和文化财富，让宋徽宗有些找不到北。宋徽宗本人是一个狂热的艺术家兼道家崇拜者，不愿意承担皇帝的责任，不耐烦做皇帝本应做的烦琐工作。投机分子蔡京等《水浒传》中的“四奸”、正史中的“六奸”投其所好，竭尽全力满足皇帝艺术家所能想象的一切：造艮岳、起花石纲……都往“大”上折腾。宋徽宗时期的奸佞臣子，上有所好，下必甚焉，讨上级欢心，顺便自己大捞私利，这成为北宋官场常态。

官场惰政、怠政、恶政，官员对百姓的盘剥、骚扰，小人结党营私，奸臣排挤、打压正直的官员，官场逆淘汰加速，在民间出现了以宋江、方腊、田虎、王庆“四大寇”为代表的无数跟朝廷对抗的山头和武装。不作不死，宋徽宗太作了！

宋徽宗的影响力——基于权力的影响力，在社会各个阶层都迅速减弱了，甚至逐渐归于零，权力影响力的局限性暴露无遗——权力，即便是上天赋予的天大的权力，如果不加以珍惜，肆意挥霍，没有行权的敬畏感、责任感和使命感，那么它的影响力也会衰亡——水浒故事结束没几年，宋徽宗本人也被金国掳去“坐井观天”了。

第三节 地位实力变化了

权力影响力的局限性还体现在，当影响者和被影响者的相对地位与相对实力发生变化时，权力影响力也会相应地发生变化，甚至消失或逆转。梁山与朝廷的相对实力和地位在不知不觉中也发生着逆转。梁山的实力在斗争中蓬勃发展，梁山好汉自信心也得到加强，除了少数几个人外，多数人已经不拿皇帝当回事了。

第七十五回《活阎罗倒船偷御酒 黑旋风扯诏谤徽宗》中，朝廷第一次正式招安，派太尉陈宗善捧诏上山。宋江高兴坏了，说："我们受了招安，得为国家臣子，不枉吃了许多时磨难，今日方成正果。"宋江很激动，吴用很冷静。吴用说："论吴某的意，这番必然招安不成；纵然招安，也看得俺们如草芥。"吴用的意思是再等等，等朝廷引大军来，"到教他着些毒手，杀得他人亡马倒，梦里也怕，那时方受招安，才有些气度！"听听这话，满满的自信，满满的豪气！吴用的自信和豪气是哪里来的？来自实力！现在梁山简直是盼着朝廷派军队来了——吴用的这番话，仿佛就是在呼喊"让暴风雨来得更猛烈些吧，梁山兄弟就喜欢刮大风、下大雨"！没有之前胜利积淀起来的自信，哪敢说这种话？

再看其他几个敏感人物的表态：林冲接着说："朝廷中贵官来时，有多少装幺。中间未必是好事。"意思不太明确，总之是怀疑的和不认同的。林冲是体制内出来的人，对那个体制已经不抱希望，伤透心了。关胜便道："诏书上必然写着些唬吓的言语，来惊我们。"关胜是谁？征剿梁山的第二路军司令官，被梁山拿下后投降了，按说他内心是倾向于招安的，但现在他说的话是什么意思？直接质疑皇帝的诏书，诏书代表皇帝的意愿，是最高等级的公文，是神圣不可侵犯的，宣读完了要供在神位上，敢用这样轻蔑的语气说诏书，意味着皇帝在他心目中的地位也可有可无了。徐宁又道："来的人必然是高太尉门下。"就是说，质疑来的不是什么好人。徐宁是谁？徐宁是梁山上招安

意愿最强烈的三人之一，徐宁是高级技术官僚，不仅是金枪班的教头，还兼任皇帝的高级护驾随员，天下第一的钩镰枪手，国家级专门人才。徐宁被梁山硬生生、连逼带骗地绑架上山，而现在连徐宁都不待见这次招安，可见宋徽宗的影响力缩水得非常厉害。作者为什么选择这三位的发言？因为这三位当初是被迫上梁山的。现如今，他们已经为自己身为梁山人感到自豪了。

所以，当实力对比或相对地位发生变化时，基于权力的影响力也会随之变化甚至消亡。当相对地位发生变化时，曾经居于下位的人甚至会生出更加强烈的叛逆心理，有时这种反弹是致命的。

第四节 虚弱的影响力

关于打虎英雄武松的故事，几乎每个中国人都耳熟能详，武松的影响力相当广泛与深远。武松的影响力来自以下几个方面。

其一，武松的江湖专业功夫扎实。金圣叹评价说，论谙习江湖与江湖生存能力，武松超过梁山其他一百零七个人。宋江也是常走江湖的人，几乎每道坎都要栽跟头，他的救命符就是自己的江湖名气，换句话说，宋江的软实力足够强，是靠软实力走江湖。而武松走江湖靠的是硬实力。在十字坡孙二娘的黑店里，武松一眼就看穿了酒家的伎俩，偷偷地把酒倒掉了，说些疯话，诱孙二娘到身边并一招制服。而鲁智深以及鲁智深前面的无名头陀，都是江湖上的顶级高手，却都着了孙二娘的道。

民间的说法“马上林冲、马下武松”。同样是武功高手，同样是发配，同样是被暗害，武松大闹飞云浦的神威跟林冲在野猪林被董超、薛霸捏在手心里苦苦哀求相比，却是天壤之别！武松中秋夜被张都监算计，被诬陷为抢劫犯，受刑并再次被发配。上路时，施恩来相送，暗示解差有恶意。武松闷声不响地把施恩送的两只烧鹅很快吃掉，为

即将到来的战斗充电。他每一步都算得非常精准，两个解差在后面磨刀霍霍，他一只眼睛斜看着他们，前面突然又出现两个人，武松前后出击，瞬间击杀了四人，然后连夜潜回孟州张都监家杀了十五个人，整个过程像经过排练一样缜密。

其二，武松有走江湖的骄人业绩。武松在江湖和民间广为人知，首先就是赤手打虎。空手打死成年猛虎，这样的人几百年不见得能出一位。李逵杀四虎，但李逵有特定的环境和武器；解珍、解宝打虎那是靠伏弩药箭。古印度有伏虎罗汉，赤手空拳打老虎的人，通常会被人认为是转世罗汉。赤手空拳打死猛虎这一特殊事件就足以令武松在民间和江湖的影响力达到超群的高度和广度。打虎这件事对提升武松的知名度和影响力起了决定性作用，成为江湖和民间永久的谈资，所以武松是那个年代地地道道的明星和网红。武松的影响力貌似足够大，其实靠传播的成分更多，他自己也很享受那种感觉，不自觉中开始进入影帝模式。比如：武松每次自我介绍或对敌通名，都要提打虎这档子事，就连在鸳鸯楼杀了张都监，他也要用衣服蘸着仇人的血，在粉壁上写上“杀人者，打虎武松也”八个大字。

其三，武松精通人情世故，对官场崇拜而向往。武松前期对领导殷勤周到，对群众体贴关照。如果放在职场中，武松绝对是最讨喜的干部：礼节周到、细致；对领导交办的工作能干，会干；滴水不漏，严守机密；兼之对领导非常殷勤，早请示、晚汇报，连要搬到哥哥家去住这么点小事也要先请知县的钧旨。武松在孟州替施恩出头与在快活林醉打蒋门神后，孟州驻军将领张都监突然派了两个随从来，说要请他到府上，请他当个体己的亲随。心思缜密的武松竟然没有丝毫犹豫，立即就答应了。见了张都监立即跪下称谢，口称恩相，愿意执鞭坠镫，服侍恩相。彼时，武松在官员，特别是级别比较高的官员面前，从来都很谦恭。中秋夜，张都监准备暗害他，让他参加夜宴，请他坐下一起喝酒，他只是斜身而坐——只坐半个屁股，许他个丫鬟当

媳妇，他说“枉自折武松的草料”。啥意思？牛马吃草料，就是自比牛马呗！武松是精通人情世故的俗人。

其四，武松对民众、江湖人士，总之是不知道真相、离他远的人会有影响力。从鸳鸯楼开始，武松一路滥杀，直到白虎山无端抢夺孔亮的酒食，及至在溪边跟一只黄狗较劲，被狗耍得栽进溪水里，挣扎不出。作者这是在讲另外一个故事：一个从英雄变成狗熊的人的故事，一个本可以在职场成为人物的优秀人才，在命运和社会的推动下，成为一个社会渣滓和杀手的故事。尽管社会太黑暗，但是武松做得也太过了！当武松从飞云浦潜回孟州，进入张都监家时，先抓了后槽的伙计，逼问张都监的行踪，伙计求饶说：“哥哥饶命，不干我事，你饶了我吧！”但武松从后槽的口中得知张都监、张团练与蒋门神在鸳鸯楼喝酒后，还是毫不迟疑地把曾经的同事后槽给杀了，杀了还不算完，一刀砍下了头，把尸首一脚踢开！武松从此进入了疯狂的、没有人性的滥杀模式。

武松的故事告诉我们，如果醉心于知名度，把知名度等同于真实的影响力，以为会发生点儿什么，那就错了。喧闹过后，真正能够影响别人的，不是曾经的壮举，而是扎扎实实的事业与令人信服的品格。好在武松到底是个真英雄，上梁山后就不再见他吹嘘打虎的光辉事迹了。征完方腊后在六和寺出家，武松算是彻底醒悟了，抛开了誉满江湖的虚名，抛开了曾经日思夜想的一官半职。

第五节 虚幻的影响力

柴进名闻天下，朋友遍天下。他曾资助王伦，救助林冲、宋江、武松等人。论江湖名声和宋江不相上下，在某种程度上甚至要超过宋江，柴进烈火烹油般的名声主要来自以下三个方面。

其一，特殊身份，丹书铁券。柴进的出场是由林冲发配引出的，第九回《柴进门招天下客 林冲棒打洪教头》林冲发配奔沧州，鲁智深在野猪林救了林冲，并一路护送出了野猪林。鲁智深辞去，林冲等人继续前行。一天路过一家酒店，进去想买点儿东西吃，店家却不卖给他们。林冲有点儿生气，店家说："我是好意，我们这里有一个大财主柴大官人，他会免费招待您的。"柴大官人名叫柴进，江湖上唤作小旋风，是大周柴世宗嫡出子孙。柴世宗是宋太祖赵匡胤的领导、恩人与大哥，一路提携培养赵匡胤。据说赵匡胤定了三条铁律，刻石立于夹墙，后世子孙即位时要去接受铁律教育。其中一条就是：不得侵犯柴世宗后人，并特制了铁　，上面刻了免死诏令，只要不谋逆，其他罪皆可免。丹书铁券，这个无价之宝现在传到柴进手中了，你说他的腰杆得有多硬！

其二，崇拜权威，好贤仗义。柴进以孟尝君自居，喜欢结交天下好汉。他告诉周边的酒店，有发配的犯人路过，我都免费招待，麻烦代为转告。柴进崇拜权威，是典型的追星族。功夫明星林冲和江湖达人宋江都是柴进愿意结交的人。林冲听了店家的话，跟董超、薛霸兴冲冲地奔着柴进的庄园而去，可是柴进打猎去了，林冲三人乘兴而去，败兴而归。正悻悻往回走，突然遇上一队人马，领先一个官人骑着高头大马，见到他们，就问："那个配军，你是谁？"林冲就答："我是东京禁军教头林冲。"那个官人一听这个话，滚鞍下马，飞近前来，说道："柴进有失迎迓。"就草地上便拜——好贤下士的名声是柴进影响力的重要来源。柴进留林冲在庄上住了十来日，送他去了沧州。天冷了，柴进又派人给林冲送去冬衣。

宋江到柴进庄上时，情形与林冲很相似，甚至还犹有过之。听说宋江来了，柴大官人引着三五个伴当，慌忙跑将出来，亭子上与宋江相见。柴大官人见了宋江，拜在地下，口称："端的想杀柴进！天幸今日甚风吹得到此，大慰平生渴仰之念。多幸，多幸！"这嘴太甜了！宋江也拜倒在地，答道："宋江疏顽小吏，今日特来相投。"柴进扶起宋

江来，口里说道："昨夜灯花报，今早喜鹊噪，不想却是贵兄来。"满脸堆下笑来。这副谦恭礼贤的态度是他江湖影响力的重要来源。

其三，凭借实力，全面结交。柴进家自柴世宗那辈算下来，也有约十代了，累代积累，财力非凡，实力肯定远远超过宋江。一般配军经过他的庄子时，他招待的标准都相当高，刚才说到接待林冲，林冲一进庄子，庄客按照标准套路，排着队出来了：一人手里托一个盘子，第一个是一盘子肉，第二个是一盘子饼，第三个是一壶酒，第四个盘子上是一斗米，米上面放着十贯钱。这就是接待投奔者的常例标准。柴进一看，把他们给骂走了。这是谁？这是林教头，这就是传说中的人物！接待特殊人物要用别样的规格。林冲和两个解差十来日吃喝住不算，柴进直接支出了六十五两银子：为了方便林冲和洪教头比武，给两位解差开枷费十两，利物二十五两，临别时又送二十五两，送解差五两。六十五两银子大概相当于今天多少钱呢？吴用游说阮氏三雄参与抢劫生辰纲时，请三阮喝了一场酒，买了二十斤生熟牛肉，十斤以上的酒，两只大鸡，给了店家一两银，店家就十分高兴。按照购买力对比，一两银子大概相当于现在的一千元人民币，六十五两银子就是六万元左右，可见柴进确实出手阔绰。

林冲离开的时候，柴进为他写了两封信，嘱咐林冲，"一封给沧州市长，一封给劳改营长官，市长、劳改营长官和狱警都跟我交好，见了信就会关照你的"。什么叫全面结交？柴进结交三个领域的各层级人物，首先是白道，对官府中人，不论级别高低一概结交；其次是灰道——犯了罪了，认罪服法的人，像此时的林冲；最后是黑道，林冲雪夜持柴进的介绍信上梁山，梁山一把手王伦不收留他，王伦的三个手下杜迁、宋万、朱贵轮番劝他，理由都是一样的："柴大官人自来对山寨有恩，他荐人来若不收留，柴大官人知道了定会见怪，也显得我们忘恩负义，以前我们能够在梁山立足，全亏了柴大官人资助。"可见柴进跟黑道关系也非常密切。

柴进的排场看着红火，但其实那是虚幻的影响力，或者叫无效影响力——不是没有影响力，而是这个影响力很有可能只是迷惑自己，到头来害了自己的祸根，原因在于以下两个方面。

其一，失之于滥，难以始终。前面说到宋江逃罪来到柴进庄上，接风酒是免不了的，从白天喝到黑夜，宋江受不了，就借口去洗手间，顺便逃杯酒。摇摇晃晃之间，一脚踩到一个火锨上，原来有个大汉得了疟疾，正在打摆子冷得发抖，点了一盆火在烤，铁锨把火星溅到那个人脸上，那人站起身来揪住宋江就要打——那个人就是武松，一年前也是因为打死了人，逃到柴进庄上躲罪。庄客赶紧拦着，说："不得无礼！这位是大官人的亲戚客官。"武松说："客官，客官！我初来时也是客官，也曾相待的厚。如今却听庄客搬口，便疏慢了我。正是人无千日好，花无摘下红。"柴进赶到，问武松是否认识宋江，武松说："虽然没有见过，但我听说他是个真丈夫，有头有尾，有始有终，等我病好了就去投奔他。"他说这个话，夸宋江是虚，骂柴进是实，说出了柴进的本质性问题：交朋友有头无尾、有始无终。柴进为什么会犯这个毛病呢？客观的原因是他交际太广，难以周全；主观的原因是他没有识人之能，贤愚不辨，多数情况是从别人的嘴里了解人。

其二，没有事业，只是游戏。柴进的江湖影响力如雷贯耳，仿佛给人一种感觉，他要干什么惊天动地的大事。他结交江湖豪客，容留三教九流的人物，资助王伦占据梁山泊，难道是想造反，夺回大周天下吗？可是怎么分析都分析不出柴进想要造反的蛛丝马迹，他压根就没有这个想法，也没有复辟的图谋。那么，他是想从那些高人身上学点儿什么真功夫吗？好像也不是。林冲、武松都在他庄子上住过，武松住了一年多，也没见柴进提出切磋或传授功夫的要求。是柴进本身爱才，想给人才一个港湾与空间，为国家储备人才吗？好像更不可能了。柴进对人才，可以用一个词形容，那就是"叶公好龙"。当真正的

人才，比如武松出现在面前时，因为武松有个性和有棱角，柴进很快就厌恶他了。

柴进到底要干什么呢？其实很简单，柴进就是要过把瘾：一是走江湖的瘾。柴进向往仗剑走天涯的生活。但他偌大个家业，又出不了门，那怎么办呢？只有把江湖中人招到身边来，听他们天南海北神侃一通过过瘾。二是要享受被需要、被吹捧的瘾。投奔他的人有求于他，他需要那种感觉。三是要过一过历史名人的瘾。追慕古人孟尝君食客三千的盛况和虚名，希望被别人称为当世孟尝君。

因为没有事业目标，柴进虽然从者如云，门庭若市，实际真正有识之士与有才之士都是匆匆过客，留下的多是避难或者干脆混吃混喝的。所以，他既无有谋略与有智慧的像样门客，也没有真正功夫高的亲随打手。终其一生，没有一个追随者，既不如土财主李应，李应还有个管家杜兴，也不如都市富商卢俊义，卢俊义还有个燕青。柴进遭受生活波折时，身边没有一个人能够帮得上他的忙。上梁山后他也要借助于燕青建功，而没有一个他自己培养的人。

柴进的所谓影响力不仅没有给他带来实惠，还差点要了他的命。当尹天锡抢夺他叔叔柴皇城家的花园时，柴皇城气病了，堪堪要死。他夫人紧急差人到乡下请柴进，柴进赶来以为凭自己的影响力与自己的面子定能摆平小小的高唐州知州。柴进到了高唐州叔叔家里，尹天锡带人上门来接收花园，被扮作柴进随从的李逵一拳打死了。柴进放走了李逵，自己坐等高廉来拿，他已经被自己曾经的成功经历惯得麻木了，以为人人都会拿他当回事，人人都会遵守太祖皇帝定下的丹书铁券制度。没想到人家高廉没理这回事——也怪柴进太自负，愣是没有随身带着丹书铁券，结果被高廉擒去，打得死去活来，下了死牢。

第六节 影响力的真伪

对源自职权的影响力，既可以是真，也可以是伪。如果拥有它的人能够敬畏权力，审慎地使用权力，那它的影响力就是真，并且会发生质变，从单纯的权力影响力转变成品格影响力。比如：史称“小尧舜”的宋仁宗，他是宋徽宗的曾伯祖，每每想干点儿出格的事，就被规矩和大臣阻挠，俨然是笨手笨脚、呆萌可怜的“低能儿”。民间评价他“除了当官家，什么都不会”。但是宋仁宗的影响力巨大，他拥有的已经不再是单纯的权力，他的品格影响力堪称国际范——宋仁宗去世时，不仅大宋子民如丧考妣，就连作为世仇的辽国皇帝也为之泪奔。可如果像宋徽宗一样，不懂得珍惜权力影响力，那不管它曾经多么强大，最终也会失去影响力，成为虚妄的过去。

而对那些看似有影响力和知名度、被追捧和跟随的人，我们要冷静判别。第一，靠钱买来的人气不是真正的影响力；第二，花钱打广告挣得的知名度不是真正的影响力；第三，整天跟在别人屁股后面，变着法儿讨人欢心的人，不见得是追随者；第四，寻求帮助的人也不是追随者。这些人只是因为你有资源、有权力，能给别人办事而已。当你不再拥有这些时，或许这些人离开得比谁都快。只有当你有强烈的事业感，有明确的价值和目标，给得出站得住脚的愿景，并让人感觉到你是在脚踏实地实践你自己所说的话的时候，这个前提下的影响力才是有效影响力，才有可能吸引真正的追随者。

影响力很重要，它从外到内影响关注你的人，对追随行为产生潜在的作用。但是，能否拥有追随者、产生领导力，关键还在于被关注者的内在。内在的众多因素中，最基础的因素就是人格。请看下一章《人格是道槛》。

第八章 人格是道槛

梁山有相当一部分好汉，虽然武艺高强、功勋卓著，但其实就是供人驱使的鹰犬和战斗的机器。他们有一个共同特点就是看不出情感，看不到思想甚至语言，仿佛行尸走肉般。要拥有影响力与追随者、成为领导者，人格是一道基本的门槛，人格不健全的人，能力再强、技能再出众，也不会拥有领导力。

第一节 林冲这个人

林冲是《水浒传》中的重要角色，除宋江、武松外，林冲的着墨算是最多的了。我们来看看林冲这个人。

第一，林冲出身好。林冲是东京八十万禁军枪棒教头，子承父业，出场时三十五岁左右，尽管职位不高、权力不大，但工作任务轻、压力小，薪水丰厚。妻子美貌贤惠，夫妻恩爱。林冲经常三街六巷地闲逛，听听曲，看看戏，会会朋友，喝喝老酒。在闲逛中，遇到了刚到大相国寺菜园工作的鲁智深，两人结交成为好朋友。好时光总是短暂，高衙内偶遇林娘子，林冲的好日子戛然而止，从此一步步走上去往梁山的“不归路”。

第二，林冲有情怀。林冲在东京时，貌似没有太多追求，给人温良恭俭让的感觉，平时没有豪言壮语，不被逼上绝路绝不出手。其实这只是表象，林冲内秀，却有豪情，只是豪情深埋在心底。林冲雪夜上梁山的时候，对着漫天大雪，在朱贵的酒店题了一首八句五言诗：

仗义是林冲，为人最朴忠。

江湖驰闻望，慷慨聚英雄。

身世悲浮梗，功名类转蓬。

他年若得志，威震泰山东。

这是梁山好汉作的“十首诗词”之一，不仅写出林冲对遭遇的不平与不忿，更表达出对未来的期望和抱负。《水浒传》里的梁山好汉，除了宋江，林冲和卢俊义也写过诗。一个教头能写出如此格局的诗是非常不错的。至于吴用在卢俊义家墙上涂的，顶多算是顺口溜。

第三，林冲有“三高”——颜值高、功夫高、业绩高。林冲在梁山功夫一流，战功名列前茅。水浒人物和三国人物之间存在某种相似性，比如：关胜和朱仝合在一起就是关羽；吴用和公孙胜合在一起就是诸葛亮；卢俊义跟赵云相似，赵云战韩家四小将，卢俊义战耶律四小将；而林冲的外形、功夫、兵器，都是照着张飞描写的。林冲的出场赞词有一句“满山人呼小张飞”，在梁山大家平时都称呼他“小张飞”。

第四，林冲闷声干大事。林冲在梁山上干过几件无人可比的大事，起到其他任何人都无法比拟的作用，概括起来就是：林冲决定谁当梁山一把手。火并王伦，把梁山首任老大杀死，推举晁盖当第二任一把手；晁盖中箭身亡后，领衔推举宋江当第三任一把手。这几件大事情体现出林冲身上的十种特质：能忍、够狠、决绝、敏锐、精明、侠义、豁达、明智、诚恳、坦荡。

林冲一路走来，屡被各色人等欺凌，一直就是忍。上了梁山也被王伦打压，但他仍然忍着，直到晁盖上山。王伦不容晁盖等人，第二天就要赶他们下山，林冲敏锐地意识到机会稍纵即逝，所以林冲夜访晁盖，吐露心声，期望他们能留下来。但是吴用这个老狐狸始终兜圈子，没有给林冲明确的回复，迫使他第二天以身犯险，单独行动。林

冲动作迅捷——不是劫持，而是很干脆地一刀杀了王伦：够狠、彻底、决绝。杀王伦前林冲义正辞严地痛斥王伦，杀死王伦后，推让前三把交椅给晁盖、吴用、公孙胜，自己仍居第四把交椅。他这么做用意颇深。一是他的精明，向梁山和江湖表明，杀王伦不是因私，而是为公。二是他的豁达和侠义，晁盖之死以及死前的遗嘱使林冲也具备了上位的可能性，但林冲明智，知道这把交椅非宋江莫属。几百年来人们对宋江接任晁盖议论纷纷，认为里面有黑幕，但其实林冲是最明白问题本质的人：不是谁有资格接任的问题，而是谁有能力接任的问题。林冲没有顺着晁盖的临终意图胡思乱想甚至意气用事，而是诚恳拥戴宋江，也显示了林冲的坦荡和大局观。

以其辉煌履历，按说林冲应该很有领导力。然而，恰恰相反，林冲没有什么追随者，他的徒弟曹正也没追随他，他原来最好的朋友鲁智深上梁山后和他之间的互动也很有限，他前期的同事杜迁、宋万、朱贵、刘唐和阮氏三雄也都没有跟他抱团取暖——林冲是真的没有追随者。晁盖死后，林冲在梁山就以一员普通战将的面目示人了。问题出在哪里？林冲的问题不是在品格、业绩、能力，而是人格有缺陷，人性有弱点。

第二节 林冲卖妻之嫌

何以见得林冲的人格有问题，人性有弱点呢？以下几件事情可以看出端倪。

一是林冲捉奸。高衙内调戏林娘子不成，但为她痴狂，不能自已。这时候小人出场了，出谋划策的是家人富安，提供实质性帮助的是陆谦——林冲的好友。为了所谓的前途，陆谦不惜陷害像亲兄弟一样的朋友，开始不太情愿，但上了路就由不得他了，越走越远直至被林冲手刃。

高衙内、陆谦、富安研究出了行动方案。由陆谦出面，假意约林冲去樊楼喝酒，陆谦家人去林冲家报信，说林教头在陆谦家喝酒，突然一口气上不来，快不行了，请林娘子赶紧去陆家。当林娘子慌慌张张赶到陆家阁楼上时，迎接她的是高衙内，林娘子一进门，高衙内就把门关上了。林娘子的使女锦儿跑去找到了林冲。林冲奔往陆家，按说林冲对陆家非常熟悉，正常情况是飞奔上去，一脚踢开门。可人家林冲不，他跑到楼梯上突然站住了，高喊"大嫂开门来"！于是高衙内翻窗跑了。俗话说"捉奸拿双"，这连武大郎都会，捉奸哪有还没上楼就大喊大叫的？林冲没有直接冲上去，临门踢那一脚，而是犹豫下来大喊开门，倒不至于窝囊到成心要给高衙内报信让他快跑的程度，但起码潜意识里是犹豫的，不知道该如何面对高衙内。就如第一次在岳庙里，高衙内当众调戏林娘子，他抓住高衙内举起拳头却不敢落下一样。这暴露了林冲人性的弱点，为了那个小小的官位，放弃尊严，放弃底线。对妻子尚且如此，又怎么可能为了追随者，该出手时就出手呢？

二是林冲休妻。古往今来，奸贼都有一个共同的特点，那就是执着，为了自己的利益和目标永不言弃！高俅陷害林冲，一计不成又生一计：先派人卖宝刀，诱林冲买刀，然后以比刀为名，诱骗林冲携带利刃，误入机密要地白虎节堂，使林冲获罪。本来高俅是要置林冲于死地，幸亏开封府还算公正，林冲被刺配沧州。出发前，当丈人张教头和妻子去给他送行，林冲跟张教头说，我这不知道何年何月才能回来，我写了一纸休书，趁娘子还年轻，可以择人再嫁。林娘子对林冲那是情真意切，坚决不答应，一个要休，一个抵死不应，推过来，推过去，悲悲切切，催人泪下。这件事情看上去仿佛是林冲爱护她的娘子，给她一个再选择的机会。实际上，林娘子怎么可能有机会？以林冲的地位、功夫都保护不了林娘子，谁又能保护她？以林冲的精明、机敏，绝不可能想不到这点。所以，林冲这不是休妻，是送妻，就是通过这样一种方式，把林娘子送给高衙内，寻求一种妥协，让高衙内

不要再迫害自己。你不是想得到她吗？她归你了，放过我，让我回来当这芝麻绿豆官吧。

第三节 林冲卖友之嫌

林冲上路了，他还天真地以为自己休了妻，人家就会放过他，甚至感激他呢。他又错了！林冲试图用忍让换取苟安是一种幼稚病。解差董超、薛霸收了高俅的金子，已经算计好，要在人烟稀少的野猪林害死林冲。为降低林冲的战斗力，到达野猪林的前一天，在客栈用开水烫伤了林冲的双脚。进了野猪林后，董超和薛霸借口说要睡一小觉，怕林冲逃跑，要林冲配合一下，把他绑在树上。以林冲的精明，他怎会没有察觉？不会的。但要回到体制内继续当官的幻想，让他心存一丝侥幸，竟然同意了。

当董超、薛霸露出狰狞面目，动手要用水火棍敲碎林冲的脑袋，棍棒落下时，一路暗中跟随保护的鲁智深现身制服了两个解差。在林冲的请求下，鲁智深没有杀解差，而是监督着解差送林冲前行。两个解差寻思，人肯定是杀不成了，就暗地里商量：回去怎么交差啊？那得想个办法推卸责任啊。咱们弄明白这个胖和尚是谁，让高太尉找这个人算账。于是他们俩开始套鲁智深的话。鲁智深很精明，叱喝道："想打听我是谁，让高俅奈何我吗？没门！"解差和鲁智深对话，林冲就在现场，是完全清楚的。走出野猪林时，前面人烟稠密，不具备谋杀林冲的条件了，鲁智深准备告辞。为了威慑解差，他一禅杖打断了一棵粗壮的松树枝，说："你们两个的脑袋有这个树硬吗？好好服侍我的兄弟，否则要你们狗命。"随后飘然而去。两个解差吓得舌头伸得很长，这时林冲轻飘飘地说了一句话："这值得什么，大相国寺里的一棵垂杨柳，他也拔得出来。"这话什么意思？——这是告诉解差，这人叫鲁智深，在大相国寺出家，有事找他，别找我！鲁智深倒拔垂杨柳当时那是轰动整个东京的大新闻啊。这两个解差之前就嘀咕，怀疑

这个和尚就是鲁智深，猜了一路，“诚实的”林冲终于帮他俩答疑解惑了。

要说林冲不是有意的，我是如何也不相信的。全书可以找出十处表明林冲精细、缜密的地方，那么精明的一个人，不可能犯这么低级的错误。救命恩人、好兄弟鲁智深，前脚刚走，转身之间，林冲就出卖了他。鲁智深上梁山后见到林冲，两个人没有拥抱和泪奔，没有呼兄唤弟，只是不咸不淡地称呼一声“教头”。我相信这是作者的一处深文曲笔，他暗暗告诉读者，鲁智深已经知道了林冲背后所做的事——估计心碎得跟饺子馅似的。林冲在人性上，其实与陆谦并无本质区别，为了当一个可怜的小官，卑鄙猥琐到可以卖友卖妻。职场是一个会扭曲人性的场所，我们千万要当心啊！

林冲的人性缺陷，还体现在与仇人高俅再次相见，硬是装作不认识，没看见！当梁山的声势越来越大时，高俅不得不亲自领兵征讨，结果三战三败，第三次败得最惨，高俅本人被梁山活捉了。林冲和高俅再次相见，林冲彼时是右军统领，在梁山排第六位，排名很靠前。再见时，却没有“林教头很生气、高太尉很紧张”的迹象，林冲和众人一起参拜高俅，一起陪高俅喝酒看节目，仇人见面竟然装作没事人一样！通过林冲对妻子、对朋友、对仇人的态度，可以看出林冲的人格有大缺陷。本来林冲是个好人，但是为了一个虚幻的职场目标，变得找不到本来的自己了。这样的职场人，在一定阶段内，也许可以往上升，但是很难有追随者。

回头看几千年的历史，为了微不足道的虚名浮利，忘掉了来处和初心的，何止林冲和陆谦！人在职场，做到坚持原则、坚守底线真的非常不容易。

第四节 还有三个大窝囊

林冲是梁山的大窝囊之一，除此之外，梁山活得窝囊的人挺多，秦明、孙立、扈三娘就是其中三个典型。

秦明的窝囊

秦明是青州兵马统制，是比较高级的武官，大致相当于军分区司令，上梁山后位列马军五虎将，绰号霹雳火，武功高强，性如烈火。猛一看好像是一条响当当的好汉，其实不然。当刘高逼反了花荣，负责抓捕花荣和宋江的黄信，紧急向青州府求救，知府派秦明带领人马进剿清风山——结果很悲惨，抓贼的反被贼抓了。花荣是秦明的下级，就把刘高如何冤枉宋江、陷害自己的经过和原委诉于秦明。话是开心的锁，秦明和花荣由敌对转为理解、由理解而同情、由同情而共同愤慨大头巾（宋朝的武官被文官压制，当面赔笑尊相公，背后怒目骂大头巾）。同时，秦明也早就听说过宋江，有相见恨晚的感觉，如此一来，刚才的战场敌人，转眼成了酒场称兄道弟的朋友——战场与酒场皆是江湖。

酒酣耳热后，秦明要回去，众人苦劝，秦明醉倒。黑夜里，黑宋江最黑的一面暴露无遗，他让一个长得貌似秦明的喽啰，穿上秦明的衣甲，骑上秦明的马，拿着秦明的兵器，带领一群喽啰，连夜杀到青州城外，烧杀抢掠一番，然后回山把秦明的一应物件放回原处。早上秦明起来辞别宋江、花荣等众人奔青州而去。到了城外，看到满目冒着烟火的残垣断壁和百姓尸体，大吃一惊，赶紧叫门，哪知城上慕容知府破口大骂反贼，并挑起秦明妻子的头颅。比吃了黄连还苦的秦明无处可去，信马由缰。宋江等人假装偶遇，劝他回到清风山。厚黑学大师宋江即刻施展他脸皮厚如城墙的手段：率众好汉向秦明跪下，承认是他的计谋，原因是他太赏识秦明了，太想让他上山了！此时，武功超群、性如烈火绰号霹雳火的秦明，没见霹雳没见火，只说了一句："你们兄弟虽是好意要留秦明，只是害得我忒毒些个，断送了我妻小一家人口！"宋江马上道："……宋江恰得知花知寨有一妹，甚是贤

惠，宋江情愿主婚，陪备财礼，与总管为室。”用秦明妻子的头、花荣妹妹的身，搞定秦明！一群人坐下继续喝酒。秦明从此跟定宋江，死心塌地为宋江征战。

秦明上梁山后，虽然几乎每战必与，出镜率颇高，在梁山的功绩也是名列前茅，但是除了上阵对骂几句，罕有语言，是梁山五虎将中除战斗情节以外，故事最少的一个人。秦明是花荣的妹夫和黄信的师傅，但也不见他跟这两位的互动，更不见他有其他追随者——谁又敢追随他呢?

孙立的郁闷

前面讲顾大嫂的时候已经提到，孙立是登州提辖、顾大嫂丈夫孙新的哥哥。在顾大嫂胁迫下，他参与了登州武装劫狱行动，救出了解珍、解宝，一行八人带着家眷和随从投奔梁山。接近梁山地界时，碰见了吴用带队伍去增援宋江——这是宋江上梁山后，第一次带兵下山，攻打祝家庄，也是宋江人生中的第一次大仗，打得很艰苦，已经两战受挫。吴用这是要赶去帮忙。孙立立功的时候到了！他献上了以里应外合为核心的连环计。

吴用和孙立的连环计是这样的：孙立的同门师兄铁棒栾廷玉是祝家庄的教师，武功高强。祝家庄对抗梁山有三张王牌：第一张牌是栾廷玉和他的三个徒弟祝龙、祝虎、祝彪，第二张牌是祝家庄险要的地势，第三张牌是祝家庄、李家庄、扈家庄的三庄联盟。宋江前两次攻打祝家庄虽然受挫，但破掉了三庄联盟，也基本搞清楚了地理情况，付出的代价是被对方打伤一人、擒走五人——包括秦明。孙立打算利用时间差骗栾廷玉（他反出登州就直奔这里，这边的人还没有得到他造反的消息，仍会认为他是朝廷官军）。他准备以从登州调防到郓州，路经此地去上任的名义进入祝家庄——正好他还带着家眷，可以增加对方的信任度。在取得祝家庄的信任后，就可以里应外合破庄。

吴用很欣赏孙立的计策，并做了延伸。让孙立进庄后，伪装成积极与梁山对敌，在两军阵前，再擒梁山头领，这样做原因有二：一是巩固对方的信任，二是约定信号，让再次被擒的人跟前面被擒的人取得联系，共同发起攻击。这个计策在见到宋江并得到他的批准后迅速实施。战役过程和结局跟事先的策划高度吻合，祝家庄被攻破，祝家满门被杀，梁山此前被擒的头领全数获救，获取粮草物资无数！可是，栾廷玉被杀死了。栾廷玉功夫不次于梁山五虎将，甚至高于秦明，与梁山也没有私仇，对抗梁山是他的职责。宋江很爱才，这种情况是会想法擒拿，劝其归降的。栾廷玉的死因未交代，宋江很惋惜，结果很微妙。

孙立上梁山后过得有点郁闷。在《水浒传》的原始素材《宣和遗事》里，讲了三十六位好汉的故事，其中就有孙立，排名第九位。但在《水浒传》中，他没有进入天罡星，排名三十九位。而他营救出来的两个小弟解珍、解宝反而排在天罡星队列里。论业绩，他贡献卓著，为梁山带来八人团队。在宋江首次下山，最需要立功、立威却骑虎难下的情况下立下大功。上山后也是屡立战功，甚至超过马军八彪将的穆弘、杨雄、索超等人。论能力，功夫不敢说一定比得上五虎将，与八彪将比绝对是不差的。征讨辽国时他有一场经典表演：以枪、弓箭、鞭三种兵器组合，潇洒利落地把敌先锋官寇镇远斩落马下，是《水浒传》中最精彩的对战之一。论出身和上山的代价，舍弃提辖官职并举家上山，牺牲很大，也算非常决绝彻底。孙立在各方面都超过解珍、解宝，并且解珍、解宝是孙立救下的，算是他的表弟。甚至说，孙立也超过了排在更靠前的史进、石秀、杨雄。孙立的排名用正常逻辑是无论如何也解释不通的。但是从人格角度，其实可以解释得通。

首先，他有跟林冲和秦明一样的弱点：强悍的肉体与虚弱的灵魂。看看他的上山之路就可以知道大概了。他是如何参与劫牢的呢？是被他兄弟媳妇顾大嫂胁迫的。前面讲到，顾大嫂得到乐和通报的消

息，马上做了一系列策划和安排，其中包括如何让自己这个登州无人敌的大伯哥参与。她先装病，派人去跟孙立夫妇报信，说自己突发急病，就要死了，要见一下兄嫂。孙立夫妇立马赶来了，迎接他们的是顾大嫂和她的江湖朋友明晃晃的匕首。按说孙新跟着他长大、学艺，他对孙新如父如师，孙立完全可以严加呵斥，先稳住局面，坐下来再好好说话——在职场中，遇到像顾大嫂这样不懂规矩的下属，一定要找中间的位置坐稳了再开口。况且以他的功夫，顾大嫂并不是对手。然而，什么也没发生，孙提辖乖乖地按照顾大嫂的指令，开始了劫牢行动。像这样一个久经战场的人，意志这么薄弱，临场机变能力这么糟糕，难怪作者还有宋江都看不上他。

其次，卖友求荣。当他见到吴用，和吴用对话时，就暴露出他人品的问题：他称呼栾廷玉“那厮”，而不是说“我师兄”。打破祝家庄功劳已经足够大了，但是，过犹不及——孙立立功过于心切了。究竟是谁杀了栾廷玉？我比较确信是孙立害死了自己的师兄栾廷玉！虽然作者回避谁杀了栾廷玉，但有这个能力和可能性的人，非孙立莫属。因为栾廷玉的功夫在孙立之上，梁山无人能独立击杀他，而栾廷玉对孙立不加防备，只有他才有这个可能性。按作者的春秋笔法，什么都不说几乎等于什么都已经说了。把这样一个人放在身边，我估计任何领导晚上睡觉都不会踏实的，所以把他排得靠后一点，离自己远一点是必然的了。

扈三娘的悲哀

扈三娘是前面提到的三庄联盟中扈家庄的小姐，祝家庄三公子祝彪的未婚妻。扈三娘是个身材高挑的美人，功夫颇高。杜兴曾向杨雄和石秀介绍她：“扈家唯有一个女儿最英雄，名唤一丈青扈三娘，使两口日月刀，好生了得。”当宋江对祝家庄发起第二波攻击时，扈三娘率领援兵赶到。扈三娘首战擒获王英、战平马麟。在二次对阵时，扈三娘发现宋江身边没有人了，于是舍下对手直奔宋江，欲来个擒贼先擒

王，宋江落荒狂奔，险些被捉！即将得手时，林冲率第二路军马赶到，一番战斗擒获了扈三娘。宋江见林冲抓住了扈三娘，在马上怪叫一声，不知高低！然后吩咐派二十个老成的喽啰把她送到梁山，交给父亲宋太公。这一声有失体统的怪叫，以及随后的安排，让所有人的心里都觉得怪怪的，这也是随即发生的扈家灭门惨剧的祸根——领导当着众人或下属讲话，仪态一定要得体，不要碎嘴或怪叫。

扈家一看小姐被擒，急坏了，扈成马上带上礼物来求和。宋江答应只要扈家庄保持中立就不会伤害扈三娘。扈成领命而回，扈家庄退出战斗。当孙立等人里应外合，打破祝家庄后，扈家庄的准女婿祝彪突围逃往扈家庄。扈成也真是个够义气的主儿，把祝彪拿下，给梁山军送了过来。走到半路碰见李逵卷地而来，不由分说砍死祝彪，又砍扈成，扈成落荒而逃，李逵顺势杀入扈家庄，杀了扈三娘的父母，灭了扈家满门！事后宋江呵斥李逵，说："扈成前日来降你也见到了，怎么又去杀他满门？"李逵反驳说："那天那个婆娘撵得你跑得跟兔子似，差点杀了你，现在倒好了，你还没跟她拜堂呢，就向着舅子哥和老丈人啊！"

宋江是否想娶扈三娘呢？我倾向于是。否则不至于在大庭广众之下、两军阵前怪叫一声"不知高低"。如果真是按照后来的安排，是为小弟王英找媳妇，大伯哥如此失态，也大大不妥啊！所以他内心是想要自己娶扈三娘的。但是被李逵戳破了窗户纸就没有机会了。宋江堪称脑筋急转弯的祖师爷，立马变招，让宋太公收扈三娘为义女，把她嫁给矮脚虎王英。王英是梁山好汉里最差劲的人，首先，长得差，矮脚虎配一丈青，扈三娘是一朵花，王英就是一坨牛粪。其次，是人品差，王英搞长途客运，看乘客有钱就杀了客人，上清风山当了强盗。王英还是《水浒传》色狼排名榜中前三名的人物，见到美女就眼睛放光，口水奔涌，不顾性命，不讲义气。虽说宋江在清风山时，为了让王英放了刘高夫人，许诺将来给他娶个媳妇，但适合给王英当媳妇的女子有很多，为什么要把义妹嫁给王英这个差劲的人呢？是宋江的阴

暗心理在作怪：我得不到你，也不能让你太如意了！按说那个时代，不论东方还是西方，有不成文的战场规则：战场掳获的东西和人归掳获者所有，所以扈三娘归林冲才是正理，喜欢改编《水浒传》的日本人多持这个主张。但只有给了王英，宋江心理才平衡，并且顺便为自己义薄云天的名声增加分量——这跟张大户得不着潘金莲就陪备嫁妆，把她嫁给武大郎是一样的心理和套路！

悲惨的扈三娘竟然接受了这个安排，成了无声的美女杀人机，四处征战，没有再发声。无视灭门之仇，甘嫁龌龊渣男，扈三娘也真是能屈能伸！扈三娘跟顾大嫂比美貌、比功夫那都绝对胜出，但比人格魅力、比领导力就差太多了。

第五节 人格与领导力

领导力著作中谈及人格相关内容的书籍比较少，所以费点笔墨谈谈我对两者关系的看法。俗话说："江山易改，禀性难移。"禀性就是人格。人格的概念源自希腊语，指演员在舞台上戴的面具，跟京剧脸谱是一回事。心理学借用了这个词，成为一个专门术语。意思是：在人生的舞台上，人也会根据社会角色的不同而更换面具，但不管怎么换，面具后面还是会有一个真实的自我存在，这个真实的自我有可能跟面对外部世界的面具截然不同，自我的人格就是面具后面的真我，它具有独特性、稳定性、统合性、功能性。我主要说说人格的独特性。

一个人的人格是在遗传、环境、教育等因素的交互作用下形成的。影响因素的不同，造成人格的千差万别。严格地讲，每个人的人格都有不同于其他人的地方，正所谓千人千面，所以人格也被称为"个性"。但是有的人会在特殊的情境里，被塑造成人格缺乏独特性、难以找回真我的人。当然还有一种情况，那就是被压抑了个性或者说假装

没有个性——装到一定程度，自己也难以分辨真伪了，这就是传说中的人格分裂。现实中很多貌似没有个性的人，比如上节说的梁山三大窝囊，不管是被磨灭了，还是被分裂了，都可以归入人格不健全这个范畴。人格不健全，表现出没有独立性、自主性、创造性。没有思想、情感不健全的人，其实都不可能有人追随，更不可能成为真正的领导者——不是说他们当不了官，在特定的环境中，他们也可能会拥有很高的职位，但职位高并不代表他们有领导力。

拥有健全人格、独立价值观是拥有追随者，成为领导者的前提——当然，这并不是拥有高级职位的必要条件。人格是道坎，过了人格这道门槛，是否就具备脱颖而出的领导力了呢？请看下一章《真诚方久远》。

第九章 真诚方久远

要想获得追随，拥有脱颖而出的领导力，具备健全人格是先决性条件。但是作为一个普通人，如何才能脱颖而出？我认为第一重要的因素是真诚。真诚是取得别人信任的重要条件，领导者待人待事是否真诚是获得追随的必要条件。在处于利害关系时，是否真诚还真的需要认真辨别。

第一节 真诚与伪诚

真诚和虚伪是一对反义词，一般的虚伪是人们容易察觉的。一般虚伪的人，相信在现如今这般竞争激烈的职场，不会走很远，因此也没有必要再加以讨论。问题在于那些伪装的真诚，我暂且称拥有这一特殊"技能"的人为"伪诚"。

辨别真诚、伪诚，实在是个难题。自从有了社会关系，人们就在想方设法甄别真诚和伪诚。自古选人用人的核心，无不深度涉及辨别真与伪。人性具有复杂性，辨别真伪是一个长久伴随人类的难题。面对这个难题，古往今来人们尝试了各种方法，其实靠点谱的不外乎两个东西：时间和体验。白居易《放言五首》中的第三首，其实讲的就是时间辨别法：

赠君一法决狐疑，不用钻龟与祝蓍；

试玉要烧三日满，辨材须待七年期。

周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时；

向使当初身便死，一生真伪复谁知?

钻龟与祝蓍都是古人占卜的方法，白居易诗的意思是：辨别一个人的才华，需要用很长时间——我理解这个“才”不仅是已有的才能，还包括潜能，要给时间发掘和展现。而辨别一个人的真实意图和德行，恐怕要更久远了。周公辅政“一饭三吐哺”——吃顿饭的功夫，办公厅也得安排三次来访。于是市井便传言：周公这是要篡位吗？这是架空成王，自己当王的节奏呀！周公恐惧，但解释无效，他的弟弟们以此为借口举兵造反。直到成王长大，周公归政于成王之后，谣言才逐渐散去。周公这样的智者、伟人、忠臣，面对流言时也很无奈。

王莽是篡夺西汉王朝的奸臣，但王莽篡位前当汉臣时，几十年如一日，勤勤恳恳，兢兢业业，尊敬皇帝，礼遇大臣，关心百姓，人们都夸他是忠臣。当他大权在握，自己当了大新皇帝，便开始折磨大臣和百姓。试想一下，假如周公和王莽还未达成目标就死了呢？周公留下的肯定是权奸的骂名，而王莽留下的肯定是贤良的好名声。然后，发现什么问题没有？白居易说了半天，引经据典，辨才的部分算是勉强说明白了，识德的部分其实还是什么也没说，只是发了一番感慨而已。白居易的结论还是两个字：没辙！识德的核心，其实是辨别真诚与伪诚、信念和价值观的问题。

第二节 真伪或共有之

中国有句古话：盖棺定论。就是人死了才能给他的德行和功罪下结论。后来又有一句话：盖棺未必论定——我觉得好像确实如此。秦桧就是一个例子。秦桧铸像跪在岳飞墓前近九百年，已经是被钉在历史耻辱柱上的奸臣已成定论。

秦桧独相十八年。本来按照宋朝的体制，丞相有几个，但宋高宗就用他一个人。时人公认秦桧有七大罪状：媚敌恃援、诛杀勋臣、诬

陷忠良、结党营私、固宠擅权、贪赃横敛、腐化怠政。秦桧死时，高宗皇帝下诏，让臣下找天下的笔杆子为秦桧撰写碑文，士大夫竟然没有人肯执笔。秦桧死后九年，宋孝宗开始了对他的清算，按说他的子孙应该很悲惨吧，可是，直到南宋末年，也就是他死后一百二十多年，其子孙仍然仕者不绝。当时有个很有名望的文人叫俞德邻——《四库全书》称他“高节不减陶潜”，注意到了这个情况，感到愤愤不平，随即展开了调查研究。俞德邻通过查阅《四朝闻见录》《齐东野语》等资料，做出了比较符合逻辑的解释。

首先是因果报应。“桧息兵和戎，生民赖以休息，兆亿百姓得以苟且存生，时有太平翁之号，是因果报应也”。什么意思？秦桧主和，和议成功，宋金不再打仗，数以千万计的百姓得以活命——虽然日子不好过，但毕竟苟活下来了，老百姓都叫他太平翁。角度不同、立场不同，用中国人朴素的价值观讲，就是积了大德了。

其次是存宗室。秦桧是个敢说话、有担当的人。靖康末年，秦桧作为俘虏在金军名将粘罕的营中。一天，他递了一份申请书给粘罕，请求保留被俘的宋朝皇室成员的性命，估计当时金军正在或准备屠戮赵宋宗室。粘罕问尚书莫俦：怎么才能多快好省地杀光赵宋宗室？莫俦说，按宗正府名单，逐一点名，可以做到一个不留、斩草除根。秦桧在旁边说：莫尚书这话不对，比如说像咱们这样的普通人家，宗族很多，虽然同姓，但有的关系还不如邻居亲近，平时不能够共富贵，有祸了就牵连人家，恐怕没有这个道理吧！粘罕虽然是敌方将领，但也是个明事理的人，采纳了秦桧的建议——别忘了，孝宗是宋太祖的后代，从血缘上说与高宗相隔约九代。如果粘罕血洗赵氏，他们这无权无势的一支恐怕是跑不了的。所以，从这个角度说秦桧算得上南宋皇帝的救命恩人。清算秦桧是政治需要，目的是安抚主战派，鼓舞士气，但对秦家应该是手下留情了。

第三是知恩图报。某年，黄岩县酒品专卖局局长曹永，任期满了到临安来办理退职手续。秦桧看到这个名字，就请他进来相见。见了曹永，秦桧说："您是我的恩人呀。"曹永说："我不认识大人您呀。"秦桧进到内室，取出一个册子，翻给曹永看，有一页上写着：某年某月某日，借某人五贯钱，遭拒绝，他家私塾先生秀才曹永把刚刚到手的当月工资——两匹布赠我了。秦桧说："我就是当年那个秦秀才，曹公你真是长者呀！"然后把自己的子女都叫出来拜见曹永。曹永很快从即将退休的科级干部，坐着火箭升到财政部副部长岗位。

我讲这些不是想为秦桧翻案，只是想说明，人性实在太复杂。秦桧是一个伪诚高手，这一点毋庸置疑，但是如果上述资料是真的话，我相信秦桧也曾经是个有情有义、以天下为己任，甚至甘于舍生取义的血性男儿。然而，最后秦桧成为遭世人唾骂的伪诚高手，这可能是他在战场和官场的刀光剑影里，思想逐渐变化的结果。伪诚逐渐成为他的技能、习惯、基因，改变了他的价值观。真诚和虚伪在秦桧的灵魂里，就像盐溶解在水里一样再也难以分开了。

第三节 宋江真诚待兄弟

宋江是一个真诚和虚伪兼备的人物。金圣叹最讨厌宋江，说宋江是至虚至伪之人。虽然金圣叹是公认的权威，但我认为他的评价肯定有不妥之处。宋江的真诚和虚伪，分情境、分对象、分目的。宋江就是一条典型的变色龙——虽然是变色龙，但是你不能说变色龙就没有真颜色和以本色示人的时候。

宋江真诚待武松

宋江与武松偶遇的场面前面已经讲过了，武松被那一吓，疟疾竟然奇迹般的好了。柴进给他们相互引见后，宋江邀请武松一起入席，继续喝酒。武松谦让，坐在旁边席下，宋江坚持让武松坐了第三位副

宾的位置。隔天宋江又掏出十两银子，要给武松做衣服。做这些事，很难判断宋江是对武松真诚还是伪诚，金圣叹认定这都是套路，是宋江拉拢人的一贯手段。不仅如此，这是他既拉拢武松，又显示自己比柴进强的一石二鸟的险恶手段。设身处地地想想，宋江这样做是会让柴进难堪，金圣叹这么评价似乎也有他的道理。但话说回来，既然宋江是一个城府很深又很精明的一个人，他此时寄柴进篱下，却明目张胆地显摆自己，非得把柴进比下去，让柴进难堪，这不是非常不明智吗？因此，我认为宋江这么做是急迫地与真诚地想表达对武松的好，想结交武松，以至于忽视了柴进作为主人的感受。

不久，武松得到消息，他一年前跟人争执、一拳打死的那个人，其实只是昏过去了，后来醒过来了，也没再追究他。武松立即决定回家看望他唯一的亲人哥哥武大郎。宋江和宋清同去送武松，三个人离了柴进庄园，走了五七里路，武松道："尊兄，远了，请回。柴大官人必然专望。"——礼貌周全但心里有距离。宋江道："何妨再送几步。"路上说些闲话，不觉又过了三二里。武松挽住宋江说道："尊兄不必远送，常言道：送君千里，终须一别。"宋江指着道："容我再行几步。兀那官道上有个小酒店，我们吃三盅了作别。"三个来到酒店里……饮了几杯，看看红日平西，武松便道："天色将晚，哥哥不弃武二时，就此受武二四拜，拜为义兄。"宋江大喜，武松纳头拜了四拜……三个出酒店前来作别。武松堕泪，拜辞了自去。宋江和宋清立在酒店门前，望武松不见了，方才转身回来。武松是个铁汉子，就流过四次泪，两次是因为跟宋江离别。宋江对武松的兄弟情是真挚的，不可能像金圣叹说的那样，全是收买人心和博人眼球。至于说武松上梁山以后为什么跟宋江唱反调，那是因为认识问题，与两人之间的感情无关。

宋江真心哭兄弟

自宋江领军征讨方腊的第一场战役开始，几乎每战都有梁山头领阵亡，从此宋江就开始进入没完没了的哭兄弟的阶段，仍有人说这是收买人心的作秀，其实这些哭再明显不过——每一次都是货真价实的真哭。

从过长江开始，首战阵亡宋万、焦挺和陶宗旺三人。宋江心中烦恼，怏怏不乐，亲自祭奠。宋万是王伦旧部，焦挺是个江湖浪人，陶宗旺是一个庄稼汉，和宋江都没有很深的关系。宋江认真祭奠，并对宋万做了诚恳的评价和追思——“当初梁山泊开创之时，多亏此人”。第二战常州战役，韩滔和彭玘阵亡，这两个是呼延灼的副将，宋江得报当场大哭。随即再战，杀了仇人取首级祭奠两将时宋江又哭了一场。占领常州后，柴进带来卢俊义那一路的胜利消息，同时报告郑天寿、曹正、王定六阵亡。宋江听得又折了三个兄弟，大哭一声，默然倒地。只见面皮黄，唇口紫，指甲青，眼无光。未知五脏如何，先见四肢不举。直接休克了。

战杭州，郝思文、徐宁、张顺三人阵亡时，宋江哭昏了过去，醒过来又哭昏，说：“我丧了父母，也不如此伤恼！不由我连心透骨苦痛！”谁能装这么像？如果是演戏，一是难度太大了，二是也完全没有这个必要啊，谁需要看这么苦的苦情戏！这肯定是真诚。特别是对张顺，当刘光世和钦差带着慰问品来慰问时，宋江见了三十五份锦衣御酒，又蓦然伤心，泪不能止。到张顺的庙里呼名享祭——张顺死后朝廷封他为神，名金华太保。

宋江和卢俊义从丹徒县开始，一直是兵分两路，当卢俊义那边再次汇报说董平、张青、周通战死时，宋江一边看信一边泪如泉涌；后又传来消息说，龚旺和雷横战死，宋江泪如雨下；得到索超、邓飞、鲍旭这些人的死讯时，宋江痛哭；听说解珍、解宝死讯，哭得几番昏晕；听说王英、扈三娘战死，扼腕痛哭不尽。征方腊的过程是宋江泪流成河的过程。宋江哭兄弟是真哭，不是表演——即使曾经有过内部

斗争，有过阴谋、有过防范、有过算计、有过虚与委蛇，但不能掩盖和抹杀宋江真诚的一面。人性就是如此复杂，宋江有黑、恶、狠、厚颜的一面，但并不像金圣叹说的那样，单纯以阴谋和手段为能事。如果宋江是那样一个人，根本不可能统领这样一支复杂、狂暴、庞大的队伍。一个坐在书斋里的书生其实想象不到带领一支队伍有多么不容易。

第五节 真诚领导之术

有一年我参加北美企业绩效管理考察团。在多伦多，第一位给我们讲课的教授说“听说你们中国人很爱面子，我讲话比较直接，不妥的地方请谅解”之类的话。课后我跟她说，“教授，听完您的课我感觉加拿大人更在乎面子”。这是我的真实感受：加拿大人和美国人在与人接触时，礼貌的起点和标准比我们高，更顾及对方作为一个独立的人的感受，这是他们的优点。但是，彼此更加礼貌的背后，其实就是吝惜付出真诚。他们遵循的是“有什么事、设什么岗，在什么岗、干什么事，干什么事、拿什么钱”的科学管理伦理，职责分明、界限清楚，到点上班、下班走人，上班公事公办，下班各自回家。不像日本人、韩国人、中国人，上下班其实难分，公私其实难分——且不说多数职场人加班是常事，就是下班相聚也是常事，相聚为了公事又是常事。据我观察，职场中的中国人、韩国人、日本人，跟上级、同事、客户相处的时间远超过美国人和加拿大人，他们对上级、同事和客户既要付出更多的真诚，当然也实施更广泛深入的斗争，这或许是东西方的文化差别。

美国有位教授写了一本《真诚领导力》，《哈佛商业评论》给予很高的评价。这位教授关于真诚领导力的著作，我理解就是典型的北美职场背景下的产物：在公事公办的基础上，用更开放的心态，更有效的技巧去表达真诚，本质就是在原来行事方式的基础上增加真诚。

《真诚领导力》一书中关于表达真诚的五种方法，我把它称为真诚领导术，宋江颇得真诚领导术要领。

其一，分享——发挥脆弱的影响力。分享什么？其实很重要的就是分享你的不爽，分享自己脆弱、不得意的一面，就是让人看到你作为一个领导者，其实也是人而不是神，从而有利于消除距离感。宋江就经常将其脆弱的一面示人，他不强充硬汉，表现得很凡人。比如：宋江经常哭鼻子，哭得比女人还投入。宋江还不扛打，一打就招供。当然，对下属示弱是建立在自己一贯强大的前提下，以威信强、能力强、业绩强为基础，点缀以示弱。有人说刘备的天下是哭出来的，其实刘备具有百折不挠、愈挫愈奋的品质。否则，整天哭哭啼啼还如何带队伍?

其二，表达——发挥个性的影响力。表达自己，让别人意识到“我”与别人是不同的，把自己个性的一面发挥出来。比如：混江龙李俊就很善于表达。他在揭阳岭等待宋江，就是一种表达自己的方式，他在被费保等人抓住要杀时，不卑不亢与镇定自若也是一种表达，都起到了非凡的作用和效果。宋江更是个善于表达的高手：第一次在柴进庄子见到武松，就对武松表达赤裸裸的赏识，他的目的不是为了跟柴进比什么，而只是想要强烈表达自己；第一次见李逵，对李逵的表达，既收拢了李逵的心，也感染了戴宗和张顺。

其三，倾听——发挥陪伴的影响力。善于放低自己，学会当听众，听别人说话，让别人说出心中的东西。《水浒传》里宋江做得最好，他出场时，就有概括性评价：对到郓城县来找他的朋友，“终日追陪，并无厌倦”。在两次遇见武松时，都是聊天到半夜。把卢俊义诳上梁山，一连四个月有余，日日作酒陪伴，硬是把卢俊义从仇人磨成了朋友和兄弟。这一点没人比他做得再好，先当好听众，再当好领导，宋江做到了。

其四，肯定——发挥欣赏的影响力。善于从别人的所作所为和工作成果中发现和找到值得称赞的蛛丝马迹，抱着欣赏的态度，给予真诚的称赞。李逵在江州时，好喝酒、好打人，是一个人人都讨厌的人，人人都说他不好，到了宋江的嘴里，所有的不好都说是好。三人一起喝酒，一人一碗鱼汤，鱼不中宋江的意，李逵看他不喝，下手把宋江碗里的鱼抓出来，拿到自己跟前开始吃——戴宗对宋江说“尊兄惭愧啊！我不该带这么个人来见您，说了他多少回了，他就是不改，完全没有体面。”宋江却说：“我倒敬他真实不假。”这发掘美、夸人夸到位的本事，真是把欣赏的影响力发挥到极致了！

其五，服务——发挥利他的影响力。真诚地为下属提供力所能及的服务。晁盖和宋江都做得非常出色，晁盖上山主政第一件事就是找房子安顿阮家兄弟的老小。宋江不论是迎来送往还是对上下级，服务都贴心到位，利他主义者总是从方便别人的角度去考虑问题。宋江第一次和李逵相见时，李逵赌钱，输了钱了，耍赖，宋江说你这不能耍赖啊，欠人的钱我给你，替李逵补上窟窿。喝酒时来了一个卖唱的姑娘，开口便唱，李逵抬手在姑娘的额头上点了一下，姑娘当场昏倒，宋江花了二十两银子，给他收拾残局。宋江见李逵第一面就为他花了三十两银子，确实够真诚！

第六节 无效的真诚

真诚是产生追随的必要条件而不是充分条件。比较来讲，宋江的前任晁盖比宋江更加真诚，但是他的追随者数量和追随的程度都远远比不上宋江。比如对吴用，两个人从小就认识，一路走来，大小事都请吴用参谋拿个意见。当晁盖决定铤而走险劫生辰纲时，晁盖刚刚倡议，吴用劈头一句：“宅上空有许多庄客，一个也用不得。”——把晁盖的人全部排除在外。劫生辰刚的七个人，刘唐和公孙胜是主动投奔，阮氏三雄是吴用举荐并引诱来的。后面的计策和计划实施都是吴

用主导，晁盖完全授权，没有一丝犹豫和顾虑。宋江上梁山后，晁盖对宋江也是坦诚相见、真诚相待、充分授权，直至他们两人把晁盖的权力全部拿走。

晁盖对其他兄弟也是彻底真诚。比如，对吴用介绍来的阮氏三雄，上梁山坐上头把交椅后，做的第一件事情就是安顿他们一家老小。对一起劫夺生辰纲，因贪赌而被抓并出卖自己的白胜，仍记挂在心，腾出手后，就开始着手部署救白胜一事，这真心是不太容易了。宋江在江州遇到危险，晁盖亲自带领梁山头领几乎倾巢而出，千里奔袭江州去救宋江，虽然计划和组织得笨拙，但是那片真诚之心是确定无疑的。

但是，晁盖的真诚换来的结局却很悲惨。晁盖在梁山的追随者一是少，二是追随的程度不深。林冲、刘唐、阮氏三雄、白胜勉强算是晁盖的追随者，在晁盖中箭的曾头市之战中，只见到林冲一力维护晁盖，替晁盖着想。晁盖中箭后，林冲安排刘唐他们几个护送晁盖先撤回梁山——事情到此为止，晁盖一死，第二天一早林冲领衔推戴宋江主持梁山工作。宋江上任后马上部署实施他的政治路线和组织路线，梁山进入新的轨道，再没有人提起晁盖。

所以，作为领导者，仅仅有真诚还是不够的。常人、常态与特殊的人、特殊的环境有区别：作为平常人，真心换真心，真诚待人基本就能立足，但是作为领导者，仅有真诚之心不够，还需要有格局、眼界、能力，否则或者成为阴谋者的牺牲品，或者成为事业的绊脚石。晁盖的真诚不幸成为第二种情况。宋江和吴用认他这个大哥，一开始并没有成心要对付他的意思，但是他这个大哥不称职——得过且过，没有对大局和未来的设计规划，也不主动作为，最终成为组织发展的绊脚石。形势发展推动人物结局，这个结果是一出无奈的悲剧。此外，外部环境因素也是一个重要原因。如果处于和平年代，组织结构相对平稳，作为领导者以真诚待人，有一定的判断力，作为领导者或

许也就很称职了，但是在一个剧烈变化的、不稳定的环境中，仅有真诚就远远不够了。

真诚是产生追随的重要因素，是追随行为的正向动力，它让人主动靠近领导者。除此之外，如要脱颖而出，还有一个重要因素：付出。请看下一章《有舍才有得》。

第十章 有舍才有得

“领导就是一项工作，这个工作既不浪漫也不稀奇，需要脚踏实地、一步一步地去做。”做领导工作，需要付出和舍弃很多，这是毋庸置疑的。到底需要舍弃什么才能获取追随并得到相应的领导力?

第一节 鲁智深的领导力

在《水浒传》中，梁山头领中有机会表现出领导力的人并不多，前面零星讲到了晁盖和宋江的领导力：晁盖有一定的领导力，宋江有很强的领导力。还有两个人也有不错的领导力，那就是鲁智深和李俊。

鲁智深的领导力是逐步显现的。他到了大相国寺以后，智清长老看了介绍信，暗暗埋怨自己的师兄，把这么个刺儿头送到自己这里来了！碍于情面也只得给予安排。住持就问鲁智深自己的意愿，一问可不得了，鲁智深原来野心不小，竟然想当高管！——自我意识其实很重要，不想当领导的人也比较难获得领导力。主持耐着性子跟他讲规矩：当官都是一步步来，你想当都寺、监寺，甚至住持，需要从专责干起：干得好，升主管，再干得好，升中层，再做得好了，才能升高管。鲁智深到底也是在部队中正经当过干部的人，一听就懂，爽快地答应了，于是被安排当了主管——到酸枣门外的菜园子当菜头。

这可不是什么好差事，城外有二三十个泼皮，没有正当职业，全靠偷菜为生。前几任菜头都镇不住他们，现任菜头坚决要求调离，寺里把这个烫手山芋给了鲁智深。鲁智深初到菜园，这帮泼皮就想给他来一个下马威。第一次相见时，趁其不备想把他推进粪坑里去，他们

哪里是鲁智深的对手，反被鲁智深踢进坑中。鲁智深震慑并收服了这伙泼皮。鲁智深心地纯良，他看到这帮泼皮没有职业，都靠着偷大相国寺的菜养家糊口，也就没断他们的生路。从此，这帮泼皮死心塌地地追随着鲁智深。

收服住这伙泼皮，肯定还需要分他们一部分菜——现在不需要偷了，而是改成明拿了，同时还要满足寺里的蔬菜供应。既然不能节流，那肯定就要靠开源或提高生产效率。书里没说鲁智深是怎么解决的，但他肯定是解决了。种菜有菜农负责，菜头只需要负责安保、管理、调度就够了。降服了这伙泼皮，让他们用适度的劳动换取报酬，化破坏性因素为建设性力量，变成本性因素为收益性因素，鲁智深这个工作就没什么压力了。不仅如此，他还获得了一群追随者。鲁智深靠他的武力和领导力在东京站住了脚，过得逍遥自在——不要小看了领导泼皮这件事，从被领导者的身份最容易看出领导者的水平。被领导者有两种特殊情况不可忽视：特别出色或者特别糟糕。那是最考验领导力的，如果这两种极端情况下还能当好领导，通常领导者的水平就特别的高，鲁智深恰恰就是这样的领导者。

鲁智深在东京的悠闲日子在遇到林冲后到头了。林冲陪林娘子到岳庙进香求子，林冲自己出来闲逛，不想却出事了：这边厢林教头菜园闲逛，那边厢林娘子虔诚礼拜；这边厢林教头巧遇花和尚，那边厢高衙内打望林娘子；这边厢一见如故、结拜为兄弟，那边厢心猿意马、当众要动手。林冲接到锦儿的求救，急忙赶奔岳庙，当他揪住肇事者，同时看清原来是高衙内时，高高举起的拳头就软了，高衙内乘机脱身。林冲从此跟高家结仇，直至被高俅陷害发配。鲁智深放下菜园子的工作，一路暗中保护林冲，在野猪林出手救林冲出险地，然后回去继续上班。两个解差董超、薛霸没有完成高太尉交办的任务，回京报告了鲁智深搅局的事。高俅派人追杀鲁智深，泼皮们小道消息灵通，在泼皮们的帮助下鲁智深逃出东京、流亡江湖。泼皮们从畏惧鲁

智深、算计鲁智深到追随鲁智深，救鲁智深性命，凸显出的是鲁智深不凡的领导力。

第二节 真诚领导力之道

前面提到过的《真诚领导力》我看了多遍，始终觉得缺点什么，但到底缺什么一直也含含糊糊的。直到再次玩味鲁智深的故事，才蓦然有所悟：真诚固然重要，真诚的表达技巧也不可或缺，但真诚需要以善良为源，而不是以需要为源，以需要为源而缺乏内在善良，则很可能成为伪诚。以善良为源头的领导力，比真诚更深入、更直接、更强大，鲁智深的领导力源自善良。儒家曰仁、佛家曰慈悲，其实都是领导力的根源，我们说了几千年的仁德和悲悯，其实都是领导力之源。

真诚的一个重要方面就是平等心或同理心。鲁智深怜悯泼皮，没有断其衣食，按说鲁智深对于这些泼皮是处于上位的，不论在心理上还是经济上。这伙人小心翼翼地伺候鲁智深，鲁智深本来可以高高在上享受他们的服待——实际上这伙泼皮也这么做了，专门置办酒席，请鲁智深喝酒吃肉。但是鲁智深没有因此而盛气凌人，而是很快拿出钱置办了一桌答谢宴，回请众泼皮。这是极小的一个细节，但是从中折射出的是鲁智深内在的平等心，这也是佛家本心之一，这才是真诚领导力的关键。真诚的领导者一定是平视追随者的，或有工作上的责怪，但绝没有倨傲和人格的轻慢。

鲁智深在江湖上漫无目的游走，直到一天，进了孟州城外十字坡酒店，喝下了孙二娘的蒙汗药酒，成为剥人凳上一条待宰的牛子。幸亏张青回得及时才没有变成包子馅。张青建议他去青州二龙山入伙。鲁智深兴冲冲地赶到二龙山，没成想邓龙跟王伦一个德行：本事超过本人的一概不纳。鲁智深可没有林冲那么好说话，当下就跟邓龙动了

手，一脚点在邓龙的小腹上，众喽啰一拥而上，鲁智深寡不敌众，逃下山去。他在山下松林里脱光衣服歇息时，另一个投奔邓龙的好汉——青面兽杨志到了。鲁智深讲了邓龙的狭隘和猥琐，和杨志一起回酒店，曹正帮他们拟定了智取二龙山方案。

智取二龙山的行动取得了圆满成功，三人合力夺取了二龙山，鲁智深坐了第一把交椅。不久，武松改扮行者也上了二龙山。随后施恩、曹正、张青和孙二娘四个人陆续上山。可以看出，这七个人的关系是患难之交，与其他山头相比，关系更紧密。上了梁山，鲁智深马上去华州找史进，请少华山四位好汉入伙。二龙山、少华山、桃花山称为三山派。三山派有十三位头领，其中就有四位天罡星。就个人影响力而言，鲁智深是梁山仅次于宋江的人，甚至超过他上山时梁山的一把手晁盖。所以，当宋江在梁山首次干部大会上提出招安战略，鲁智深答以“黑直裰、不可洗”，宋江沉默了——他敢呵斥李逵、武松，却不愿得罪鲁智深，鲁智深和他的追随者力量强大，鲁智深如果一气之下真像他自己说的“一个个散了，自寻去处”，梁山将塌掉半边天。

其实，分析鲁智深的领导力，我觉得除了源头的善良，还可以用一个字概括，那就是“纯”。鲁智深没有那么多心眼，待人接物凭本真，付出不求回报，一生就是一个“纯”字。当然，“纯”和“善”只是必要条件，需要建立在一定能力和实力的基础上。从这点看来，我真心认为多读几遍《水浒传》，比会背美国领导力经典管用。

第三节 李俊的领导力

李俊上梁山前，在浔阳岭、浔阳镇、浔阳江三霸中居于领导地位，这点和鲁智深上梁山之前有相似之处。他的直接下属童威、童猛两人终生追随李俊，在太湖中面临死亡威胁时仍无惧无畏，面不改色。开黑店的李立和李俊是同盟，也听从李俊的安排，统称“浔阳岭上

一霸”。“浔阳江上一霸”船伙儿张横，是一个骄横跋扈的主儿，当宋江和两个解差逃到他船上，穆弘和穆春追至江边，请他把三人送回来交给他们处置，张横很干脆地拒绝了。但李俊和二童兄弟驾船经过，李俊让他把宋江放了，张横马上就放人。当张横把船靠岸，几个人下船后，李俊一句话，穆氏兄弟就赶过来参拜宋江。可见，李俊在三霸中居首，李俊在江州就显现出很强的领导力。

李俊上梁山以后得到宋江的扶持，成为水军首席头领。水军共有八位头领，先上山的阮氏三雄是晁盖心腹，梁山泊本乡本土人，后上山的李俊、张横、张顺、童威、童猛都是江州救宋江后跟随上山，唯李俊马首是瞻。李俊上山后被晁盖安排在步军中当一般将领使用，水军一直是阮氏三雄主持管理。晁盖死后的第二天，宋江主持工作，马上进行人事调整，其中重要的一项任命就是安排李俊去水军，并排名阮小二之前——有职场体验的人可以结合实际，想象一下阮氏兄弟的感觉和李俊的难处。书中没有提李俊针对这个情境做过什么、怎么做的，但结果很能说明问题：梁山水军的战斗意志很旺盛，新旧将领很团结，兄弟友情很深厚，战斗力很强悍。当宋江带领主力攻击大名府，关胜带领第二路征讨梁山的大军到达梁山时，水军将领在力量对比悬殊的情况下，选择主动出击。张横被捕后，阮氏兄弟不顾其亲兄弟张顺的劝阻，主动再袭关胜大营，再遭埋伏，李俊及时赶到接应他们逃脱。李俊在梁山水军的领导地位名实相符。

征讨方腊的战争打响后，梁山军过江第一战就是打润州。收复润州以后，宋江做了一个决策，派李俊带领一批人马，带领水军和部分步军将领，沿江而下，收复江阴、太仓、常熟这些沿江县份。能够被派出去独领一支人马的，在《水浒传》后期只有关胜和李俊两人。能被委以重任，拥有这般信任，可见他的领导力也得到宋江充分认可。最令所有《水浒传》读者印象深刻的是，在太湖，李俊不仅以自身的英雄气概震慑了费保和追随者童威、童猛，而且他的大无畏精神也令费保等折服。

对于李俊的领导力，我也给他概括了一个字，那就是“深”，静水流深。李俊虽然不是一把手，只是一个部门领导，其实在上梁山和被招安后，也没见他做出过多么惊天动地的业绩，但他特立独行，根深叶茂，他的根扎得最深，所以他后来的成就也就最大。

第四节 宋江的领导力

宋江的领导力用一个字来概括就是“强”。《水浒传》里宋江的领导力最强，他在各个阶段、各种情境下都显现出强大的领导力。

首次逃亡的第一阶段，宋江在柴进庄上遇到武松，他用尊重、认可和真心的关怀获取了武松的认同，宋江借着柴进的地盘，获得了一个重量级追随者；首次逃亡的第三阶段，在清风山被清风寨抓住，即将面临被挖心做醒酒汤时，他说出自己的名字，转眼之间成了清风寨三位寨主的座上宾，二寨主王英抢了刘知寨刘高的夫人，宋江软硬兼施，逼他把刘高夫人给放了，其实就是主持清风山工作了。在他和花荣被迫造反，上清风山后，没有任何授命和仪式，自然而然就接管了指挥权。在从清风寨到梁山这段时间内，宋江竟然收服和融合了六股力量：清风山燕顺、王英和郑天寿、花荣及其全家、秦明和黄信、对影山吕方和郭盛、路遇石勇，并实施了有效的统一指挥。六股之前没有统属关系甚至曾经敌对的势力，宋江却能够毫不费力地聚合在一起，挥洒自如地指挥调动，追随他往同一个方向前进，最后全部带上梁山。他的领导力真的非常强悍，绝大多数人肯定做不到：李俊没有那么强的领导力，虽然他很“深”；鲁智深也没有那么强的领导力，虽然他很“纯”。设身处地地体会一下：一个逃亡在江湖的通缉犯有这么大的能量，宋江的领导力强大到可怕的程度。

在发配江州阶段，宋江的领导力更了不得。前面已经讲过，在到达发配目的地江州牢城前，宋江在路上已经拥有了李俊、李立、童

威、童猛、薛永、穆弘、穆春、张横共八位追随者。进了江州牢城，他是囚犯，牢城负责管犯人的节级戴宗、狱卒李逵很快就成了他的追随者。在浔阳江边喝酒碰到张顺，张顺也成为他的追随者。因为酒后题反诗被判死刑，晁盖组织梁山人马千里潜行劫法场，包括晁盖带来营救他的人马和他在江州的新收追随者十个人，以及晁盖带领的十六位头领，共二十九人在白龙庙聚义。宋江被救到穆弘的庄子，晁盖是当然的一把手，但当二十九人开会的瞬间，实际领导权莫名其妙地转移到宋江手上了。没有人去刻意策划和引导，不知不觉在几句话之间就完成了领导权的转移。这充分证明了一句领导力名言：职位可以被授予，但领导力不是授予的，领导力是自己争取来的。

复盘穆家庄会议过程是这样的：宋江要求大家帮他去把无为军打掉，无为军是与江州隔江相对的一座小城，害他的仇敌黄文炳住在无为军。晁盖说，我们刚闹了江州，这时候怎么能去呢？太危险了，咱们还是赶紧回梁山吧。回山带上军师吴用、公孙胜，以及林冲、秦明两个超级打手再来吧。但第二个发言的是花荣，顺着宋江的话就讨论如何攻打无为军——“我认为这件事，必须要有人先去无为军打探消息”，压根就没搭理晁盖。后面发言的人跟着花荣就谈论下去了，晁盖一下就出局了——实际上从此刻起，直到他中箭身亡前，梁山的领导权就已经不在他手里了。所以，多看看《水浒传》，就能理解什么是真正的领导力：关键时刻，职位高低不代表领导力高，有无领导力取决于有无追随者，而领导力水平高低又取决于追随者水平的高低——在穆家庄会议上，晁盖带来的人中也不是没有他的追随者，但都远不如花荣，没有人意识到什么，更没有人做点什么。会后包括晁盖在内，二十多个人就顺着宋江的思路，按照他的指挥一路前行。打完无为军，路过黄门山时，欧鹏等四人又奔着宋江的声望追随而去。几个月前宋江发配时，是一个人栖栖遑遑，躲躲闪闪。现如今是带着三十多位好汉大张旗鼓重上梁山，形势的变化真快啊！在上梁山之前这个阶段，宋江的领导力已经充分显现出来，远强于晁盖等所有人。

第五节 领导力舍与得

鲁智深、李俊、宋江三人领导力显著优于其他人，分析其中的原因，和他们三位舍得付出有直接的关系。

鲁智深的舍与得

鲁智深对金翠莲父女付出银子，舍的是义气，得到的是史进的认可和追随。鲁智深对众泼皮，付出的是慈悲和诚意：按说他们是猫鼠关系，鲁智深没有用简单的方法与激烈的手段处置，或者说没有用通常的手段处置。他舍的是善心和诚意，对这些人是满怀同情和诚心诚意。他直接得到的是众泼皮的追随，间接得到的是自己的命。对于史进，鲁智深舍得付出的是自己的命。史进为救玉娇枝，被贺太守擒住。鲁智深到了少华山听说后郁闷的不吃、不喝、不睡——要知道鲁智深这个人是要吃、要喝、要睡的人，鲁智深两次跟人动手失利都是因为肚子不争气。他坚决不听武松等人的劝阻，连夜赶往华州，孤身一人救史进，结果自己也折进去了。为了救史进的命，鲁智深舍的是自己的命，得到的是史进和众兄弟的追随。

李俊的舍与得

李俊最初对童威、童猛付出的是什么已经不重要了，正如伯恩斯在论述交易型领导力和变革型领导力时所说的，“成功的领导者最终会改变追随者的道德”。开始时童威、童猛的追随可能是一种交易：他们跟着李俊有饭吃、有钱挣，李俊则得到自己需要的人手。成功的领导者最终会将交易型领导力发展为变革型领导力，改变追随者的道德。李俊的领导力令追随者童威、童猛的人格得以提升。对在太湖遇到的费保等人，李俊表现的是宁舍生命、不舍尊严的气概，舍得付出生命，得到的是追随。对穆氏兄弟、张氏兄弟，李俊付出的是尊重，得到的也是尊重。

李俊对宋江付出的首先是诚意。听说宋江到江州要路过揭阳岭，李俊带着童威、童猛在岭上逡巡，眼巴巴地在太阳底下等了一个星期，这就是诚意。从李立的酒店把宋江救起来后，把他接到家里住了好多天，好酒好肉地招待。从把宋江接到家中到把宋江送走，李俊放下手头的工作，花费了十几天时间。最后，李俊拜宋江为兄。前面说过书中明确交代宋江正式结拜的把兄弟，只有武松和李俊两人。两人的情况又有所不同，跟武松结拜是宋江主动示好，就等武松开口；跟李俊结拜是李俊主动，李俊对宋江充满诚意。

李俊从宋江那里得到的是信任。宋江代理梁山泊一把手的第一天，就把李俊从旱寨调到水寨让他掌管水军。设身处地为宋江想想，水军应该是他当时最不放心的地方，因为晁盖在马军中的亲信只有林冲一人，而林冲在第一时间就表态支持自己了，所以他对马军非常放心。晁盖在步军中有能力的亲信只有刘唐，而刘唐只是步军十头领之一，能力也只在中间位次，所以步军不足为虑。唯有水军，阮氏三雄绝对控制了水军，水军也大多是阮氏三雄招揽训练的，多为本地人，阮氏兄弟又以脾气不好著称。如果水军不稳，那是很糟糕的事情——步军和马军不可能到水上去奈何水军。作为初掌全局的一把手，宋江不得不从最极端的角度考虑，不得不冒着得罪阮氏三雄的风险做这个决定。这个决定也许对阮氏兄弟而言显得不够公平，但从领导者的角度考虑，是可以理解的。宋江履新后，派去掌管水军的人，第一必须可靠，第二必须有足够的威望，第三必须有足够的能力。选中李俊，证明宋江对李俊的充分认可和信任。

李俊对水军同僚阮氏三雄舍得付出的是诚意。作为一个外来人，到一个陌生的地方去领导别人，后来居上，这样一种尴尬关系很难处理。但从结果看，李俊没有辜负宋江的信任，圆满完成了掌控水军的任务。他付出了自己的诚意，也得到了阮氏三雄充满诚意的回馈。

宋江的舍与得

宋江对弱势群体，对乡里乡亲、街面小人物，舍得付出的是金钱，得到的是“及时雨”的口碑。凡是病了买不起药的、死了买不起棺材的，只要求到宋江，宋江都给钱买药、买棺材。走到郓城县，没有了路费，落难回不了家的，就赠送路费。付出的钱和关心换来的是口碑。山东、河北这个地界就非常大了，这么大范围都知道他的好名声，在通信技术和效率低下的时代，靠三五十人传播肯定是不行的，最起码要有三五百人异口同声地说你好才能有这样的效果。

对前来投奔的江湖人物，宋江舍得付出金钱、时间与耐心，得到的是仗义的口碑。但凡来投奔的，若高若低——不予苛求计较，既然是走江湖的，访到门上来了，都留在庄上馆谷，不仅管吃管住，还终日追陪。更令人敬畏的是还“并无厌倦”，住多久也陪着，还始终如一地保持热情，这难度太高了！高成本的投入才有更高的不可估量的产出，仗义疏财和好客的名声，是他最大的资产。这个资产不仅无形而且无价——它能够救命，宋江几次死里逃生跟他的名声有关。名声不仅在关键时刻能救命，还是获得影响力和追随的前提条件，武松、石勇、李逵这些江湖人士都没见过宋江，但都期望追随他。

对于晁盖、吴用、刘唐、阮氏三雄等七人，宋江舍得付出的是身家性命，得到的也是性命。当上级差官何涛到郓城县联系抓捕晁盖等人时，宋江稳住何涛，飞马向晁盖报信。当宋江和戴宗在江州要被处斩时，晁盖带队，梁山头领几乎倾巢而出，带百十号人马，奔江州去劫法场。晁盖上山后跟一只蜂王一样，轻易不出动，一共就下山两次。而只带这么点人马、千里奔袭，那是下了非常大的决心的，晁盖为的是报答宋江担着巨大风险救他的恩情。

对武松和李逵舍得付出的是金钱、尊重和关爱，得到的是追随。武松和李逵这些表面上很强悍的人，其实内心脆弱，渴望被关心，他们就是传说中外表强大、内心需要呵护的巨婴。武松前半生一直都在寻找大哥：从亲哥哥武大郎到结义大哥宋江，从结义大哥宋江到带头

大哥鲁智深，甚至在十字坡要认张青这个开黑店且本事低微的人为大哥，一天离开了大哥心里就没着没落——所以越强硬的汉子可能内心越脆弱，这也是一条江湖的基本规律。宋江也许很懂这条规律，也许不经意间做了符合这条规律的事，从而获得了那么多好汉的追随。

对吴用这个知音，宋江舍得付出的是心声、抱负、理想，得到的是吴用以知音相待，终身追随。“士为知己者死”，吴用就是梁山的那个“士”，最后他践行了“士”的价值观和最高行为准则，为宋江这个知己舍身赴死。

前面讲到的施恩与报恩构成义气的循环，这章讲的舍与得构成领导与追随的循环。在中国研究和实践领导力需要的是中国式思维和方法。外来的理论和案例需要经过中国式思维的解读，才能够指导中国的实践，成为中国式的领导力。

文至此处或有人心生疑问：怎么还没有讲能力？领导力不是要有能力模型吗？其实有比具体能力更重要的，我称之为“能力之母”。请看下一章《自省与善学》。

第十一章 自省与善学

领导的能力是领导力的重要组成部分，这个问题太具体、太复杂了：能力的种类和大小要与具体的情境和需求相匹配。离开情境和需求抽象谈能力，甚至凭空去建立什么能力模型、胜任力标准没有实际意义，真正值得我们认真去考究一番的，应该是“能力之母”：能够滋生能力的东西。

第一节 论能力之母

能力的本质

关于什么是能力，学术界自有不少定义和观点，但我更愿意自己给它下个定义：“想做到”且“能做到”的意识、无意识以及习惯和本领，包括但不限于寻找目标、发现目标、确定目标，积极行动、克服困难、创新求变、把握主动、影响别人、推销思想，以及各领域的具体本领。人们谈能力时，更多地关注“能做到”，觉得能做成事的人就是有能力，而往往忽视了“想做到”。其实，“想做到”才是最原始、最强大的能力，它是人类与其他物种分道扬镳发展出今天丰富多彩的人类文明的根本。而且看目前的社会进步情况，人类真有“只有想不到”，“没有做不到”，“想做到”就“能做到”的趋势。

能力并非一定是有意识、有目的的行为才能体现出来，很多时候，能力在无意识和习惯性思维、动作中就能体现出来。而狭义的能力，也即本领，就是与“能做到”相关的品质、知识、技能。能力或许有遗传因素，或许有天赋。遗传和天赋无法选择，如果我们的遗传和

天赋不太乐观，那也不必自怨自艾，因为后天的学习是获得能力的重要途径。

能力的源头

关于如何通过学习获得能力，已经有太多人和太多文献论述过，我就不鹦鹉学舌了，只谈谈自己的感悟：自省的学习产生能力，就是把自省和学习密切关联起来，使学习的目的性更强——基于自省的学习，我给它起了个名字叫“善学”。善学肯定不仅仅是善于考试，而是包含了两层意思：一是善于学习，这是指方法论和过程；二是好的学习，就是学习效率高、效果好，这是指结果。为什么善学只是获取能力的有效方法之一，而非唯一呢？因为事实告诉我们，肯定还有其他有效的方法，甚至更有效的方法，比如天赋与本能，但这超出了本书的讨论范围，这里就不展开了。

善学涉及意识和具体本领两个要素。自省既是意识，也是本领。首先，自省是一种意识：对照参照物——可以是抽象价值标准，也可以是具体的人和行为，反思自己，分析别人；其次，自省也是一种本领——分析的逻辑、架构，感触的深度。学习的具体方法起码也有“学”和“习”两类，按某些学者的说法，“学”是对描述性知识的获取，比如驾照考试的科目一、游泳秘诀、汽车保养指南、菜谱等，通过观看和记忆基本就能过关；“习”是对习得性知识的获取，比如驾照考试科目三、熟练地游泳、自己去厨房炒个菜，这得靠自己反复练习才能掌握，是“习”得的。

我自己归纳的善学模式是这样的：以完善自己为本、以实践为本，以理论与实践相结合为途、以别人为途，以成功为途、以失败为途，概括起来就是“两本四途”。以完善自己为本，就是坚持树立自我完善的目标和标准，冲自己使劲；以实践为本，就是学习的目标是为了实践，学习的结果服务于实践，坚持以问题为导向；以理论与实践相结合为途，就是理论是工具，主动有意识地把工具放到实践中去检

验、磨合、矫正，务必让理论在实践中发挥作用；以别人为途，就是从别人的成败得失中学习，择其善者而从之，择其不善者而改之；以成功为途和以失败为途，就是不论成功还是失败，都不轻易放过，而是从中获得经验和教训，获得自我的提升。

从根本上说，领导力发展始于领导者的“自我意识”——领导者如何看待自己的意识，如何为自己的意识导航，如何驾驭自身意识与行为间的互动，如何让行动跟得上意识。行动跟得上意识，并且能有效反作用于意识，就是能力到位了。自省与善学是能力之母，也是领导力发展之母，各种情境和需求下的领导力，肯定需要特定的能力，是否已经具备这样的能力是一个方面——在人生和职业生涯的长河中，真正能在从事一项工作前就已经具备的具体能力，又能有多少呢？我想，多数人是靠“干一行”才“学一行”，最后才“精通一行”的，而教育的根本也首先应该是教人掌握能力之母——自省与善学，其次才是具体的专门知识和技能，而不是相反。归根到底，只要善学，面包和黄油终究都会有的；反之，如果不善学而又非要去当领导，那悲剧早晚也是会到来的。

第二节 晁盖的问题

前面讲到晁盖是个独一无二的好强盗：对江湖中人仗义，是个值得信赖的好汉，刘唐、公孙胜分别千里来投，请他牵头劫夺生辰纲；对兄弟们关爱，是个值得倚靠的好大哥；对百姓和客商仁慈，三番五次强调不许杀人。但是，自从宋江上山后，晁盖这个大寨主就被人夺去威信，直到后来众叛亲离：金毛犬段景柱弄了匹马，指名道姓要送给宋江，江湖上其实已经只闻宋江的名声，不知道梁山还有老大晁盖很久了！晁盖实在忍不住了——老虎不发威，当我是病猫啊！结果才爆发一次，就莫名其妙、窝窝囊囊地死了。落此下场，晁盖究竟有哪些问题呢？

既不知人，亦不知己

晁盖做人做事只凭本真，没有观察、总结、反思、自省的意识和方法论。

第一，晁盖没有长远打算。晁盖上山以后，只有别人来攻打梁山了，他才吩咐“赶紧修理寨栅，储备粮草，准备抵敌官军”。在生存压力下，他会有一些应激反应，其他时候很难见到他主动谋划、主动出击。他最喜欢做的事情就是跟弟兄们培养感情，把梁山搞成一个团结的、充满亲情的组织，经常聚在一起大碗喝酒、大口吃肉。听着弟兄们大哥长、大哥短的呼唤，晁盖很是享受。换成当下时髦的表述，他的领导缺乏使命、愿景、战略、规划。梁山为什么而存在？未来将去往哪里？将要成为什么样？为了这个构想中的样子，都应该干哪些重要的事情？这些事情孰先孰后、需要哪些条件和资源？如何摆布？这些组织中顶层的、根本性的问题，晁盖一概没想过。或者换一种我们更熟悉的评述方式：晁盖这个人，虽然有较为清晰的价值观，但理想不清晰，信念不坚定，格局不够大，是一个没有理想和情怀的好人。晁盖并没有以天下为己任、为社会干点什么的想法。这一点，林冲在推他当一把手时是寄予期望的，但事实证明：林冲看错了晁盖，晁盖辜负了林冲。

第二，晁盖率直，不懂掩饰。前面讲晁盖等人逃离东溪村聚集到了石碣村，何涛领官军追踪而至，七人合力打败官军，投奔梁山。上梁山后王伦热情接待，欢迎宴会礼数很周全，酒宴很丰盛，晁盖很开心，酒席宴上敞开心扉，直抒胸臆，把自己这伙兄弟的光辉业绩，借着酒劲大吹特吹一番。酒后回到客房，对吴用等六个人说“咱们犯下这等弥天大罪，哪里去安身啊，如果不是王头领这么错爱，我们都无处可去了，这个大恩我们不能不报啊”！吴用听了只是冷笑，道“兄长性直，只是一勇”。你以为王伦会收留我们吗？你不能只听他嘴上说的，

而不看他的内心，大哥你把咱们吹得太厉害了！他不会容留咱们了。事实证明吴用判断准确，晁盖没有辨人能力。

晁盖既不能识破别人的伪装，自己也不善掩饰，一切都写在脸上。前面讲到，宋江带领花荣、秦明等八人上梁山，路遇石勇报信说宋太公亡故了，宋江单身回家奔丧，其他八人持宋江的介绍信上了梁山。在接风筵上，众人谈起一路经历，谈到吕方、郭盛在对影山比戟，绒绦拆解不开，被花荣一箭射断的事，晁盖不咸不淡地说了句"直如此射的亲切，改日却看比箭。"花荣心道"晁盖却才不信我射断绒绦。"作为一把手，不善识人的短板短到这程度就很不应该了。

不想学习，不会学习

第一，晁盖始终粗疏，没有长进。第十八回《美髯公智稳插翅虎 宋公明私放晁天王》中，宋江冒风险来给晁盖等人报信，告诉他劫生辰纲的事情败露，晁盖显露出惊人的粗疏，是投案自首，还是武装抗拒或赶紧逃跑？又该往哪里跑？最终落脚点在哪里？一概没想，一概不知。最后还是按吴用的计划先躲到石碣村阮氏三雄家，如果官兵追紧了就上梁山。吴用和刘唐带着庄客，挑着劫来的生辰纲先出发奔石碣村去了，晁盖、公孙胜在后面收拾。晁盖收拾了整整一天，雷横、朱仝带着士兵堵住前后门了，他还在打包呢。按说这次靠朱仝、雷横放水而侥幸逃脱，晁盖应该长点记性了吧！不！晁盖的粗疏一直持续到死。

第四十回《梁山泊好汉劫法场 白龙庙英雄小聚义》中，晁盖亲自带队下山救宋江，看他劫法场的整个安排，如果不是李逵和张顺两拨人马意外出现，不仅宋江和戴宗救不出来，估计晁盖自己也难以脱身，第一次下山就很可能丧命。复盘晁盖江州劫法场方案：十七条好汉带百十个喽啰，平均分配在法场的东南西北，伪装成围观的过路客商和百姓。当监斩官发布"斩讫"命令时，由一个人敲响小锣，听见锣声取隐藏的兵器往里杀，抢到人后由两个健壮的喽啰背上宋江和戴宗

一起往城外冲。对比吴用、宋江策划的其他战例，其不堪实在很明显，基本上是自投罗网的节奏：其一，从监斩官发令到脑袋落地，只在一瞬间，弓箭、标枪、兵器都藏在车与行李里，听到锣声取兵器和刽子手挥刀砍头，这个时间差太短了，如果不是李逵突然从楼上跳下来砍了刽子手，宋江和戴宗的脑袋应声落地，后面也就没戏了。特别是神箭手花荣，也跟百姓挤在一起而不是安排在制高点上，保证能即时击杀刽子手并兼顾照应四方。其二，沿途没有安排接应，城门没有人控制，出城后怎么办也没有安排，虽然带着阮氏三雄，但门外江边一条船也没有安排。江州有五七千军马，城外全是江河湖泊，只要城门一关或者出了城没有船，岂有逃走的可能？晁盖天天跟吴用在一起，竟然没有学到一二！

第二，晁盖拘泥于小节，始终没有建立大局观。第四十七回《扑天雕双修生死书 宋公明一打祝家庄》中，杨雄、石秀带着时迁投奔梁山，路过祝家庄时时迁把店家报晓的公鸡偷来吃了，与祝家庄发生争执。时迁被捉，杨雄、石秀逃了出来。听说有武艺高强的好汉来投，晁盖很高兴，亲切接见两人，宾主相谈甚欢。杨雄说到时迁偷鸡，引得人家追杀时，刚刚还和蔼可亲的晁盖突然勃然大怒，吩咐“孩儿们，把这两个与我斩讫报来！”——把他们给我砍了，这两个家伙，拿我们梁山好汉的名义去偷鸡吃，连累我们受辱，杀！宋江立即站起来劝阻：“哥哥不然，你没听清楚啊，没听这两位贤弟说吗，不是他俩偷鸡，是时迁偷鸡，怎么是这两位贤弟要辱没山寨呢？”——洞察力、抓问题的本质，宋江远超过晁盖。吴用接着说“兄长之言最好，岂可山寨自斩手足之人”。戴宗便道“宁可斩了小弟，不可绝了贤路”。戴宗这个话很重啊，上纲上线了！你要是为只鸡就杀来投奔的人才，今后谁还敢投奔你呢！戴宗出来说话是因为他在蓟州遇见石秀，邀请上梁山的，你斩了他们，我戴宗在江湖上的脸面往哪儿搁啊？今后谁还敢发展兄弟上山啊。

虽然梁山有军纪，但这事确实如宋江和吴用说的那样，可以另做解释，且完全可以有多种解释，晁盖却拘泥于一只鸡，枉顾大局，一个决定得罪一串人。宋江、吴用、戴宗说的都是大局，晁盖的大局观明显比不上他们三人。这类错误他不是第一次犯，花荣上山怀疑人家的箭法与此本质是一样的，作为一把手不从发展的大局考虑问题，却局限一隅苛求于人，晁盖就是坚决拒绝长进的人。

第三，晁盖始终缺乏机变能力。在宋江上山前，梁山的事情多由吴用出谋划策，晁盖决断后执行，俩人关系密切，配合的很默契。自从宋江上山后，情况起了变化：一是宋江喜欢提建议，并且都是提关于大事的建议，比如：梁山建设、人事分工、主动出击。吴用也继续提建议，多是执行层的具体方法。二是宋江还喜欢亲自执行，遇到事情都喜欢抢着去干，每次下山和重大战役，都是宋江带队伍前往。很快，计划和执行被宋江和吴用垄断了，决策权宋江也占了不小的比重。晁盖知道自己事功不足、威信下降，也想下山建功，但每次提出来，宋江一句“哥哥是山寨之主，不可轻动”就给他挡回去了，挡了一遍又一遍，但凡有点学习能力的人也会思考如何制定对策和预案了——下一次他再说这话时，该怎么回绝他。况且一把手要回绝二把手，具有天然的优势，但晁盖直到死前最后一次，还是没有想明白怎么应付宋江的这一句话——晁盖的机变能力真是太差劲了！换句话说他的学习能力真是太差劲了！

晁盖有很多优点，也有很多不足——其实天底下的人，绝大多数都是有优点，也有缺点的，但是否能够与时俱进地成长，以适应事业发展的需要、自己发展的需要，关键看能否自省、是否善学。晁盖缺乏学习能力，首先缺乏自省，不知道自己不知道；更不善学，不知道该如何知道，始终拒绝成长。尽管晁盖是好人，命运帮过他，给过他机会，在他犯低级错误的时候，屡次有贵人相助。命运该给的机会都给过了，如果自己不自省、不醒悟、不学习，那么被淘汰是早晚的事，也是必然的事。

第三节 宋江的优势

宋江相对于晁盖有优势，其中很重要的一点就是会自省、善学习，不重复同样的错误。一个人的成长是全方位的，作为一个军事组织的首脑，军事指挥能力是非常重要的部分，而晁盖和宋江在作战指挥上，两人一开始其实都是门外汉级别的，但宋江在战争中学习战争，从指挥小股人马到指挥大兵团作战，一步一个脚印、一步一个台阶，从一个刀笔小吏，迅速成长为一个军事指挥领域的行家里手。

宋江首次参战

宋江第一次参加战斗是在清风山。青州总管秦明带领五百军马来围剿，这场战斗的规模，攻方五百人马、将领一名。秦明武功高强，马上功夫在花荣之上。守方大概三百人，头领五人：宋江、花荣，清风山燕顺、王英、郑天寿。燕顺他们三个和宋江功夫一般，只有花荣是个狠角，尤其弓箭厉害。这场战斗的结果是守方完胜，守方主角花荣，宋江只是配角。我把这个战例列在“经典十战”之一。花荣干了哪些事呢?

第一步，稳定军心。秦明的威望、职务比花荣高，本领也比花荣强，在青州地区影响力非常大，带来的是正规军，不是花荣他们在清风寨的治安部队。听说青州总管秦明亲自杀来，整个清风山震惊了。花荣首先做了一番形势分析：我们有地利，我们以逸待劳，并详细说出了他的计划，大家一听有道理，军心稳定下来。

第二步，接敌。花荣出战，单挑秦明五十回合，虽然胜负未分，其实已经接近花荣的极限，花荣就势后撤。秦明紧追，花荣扭身一箭把秦明的盔缨射掉，把秦明吓住，不敢逼太近，在气势上双方拉平。

第三步，诱敌、疲敌、扰敌、逼敌一气呵成。花荣继续诱敌深入，绕着山转，领着官军跑。守方地形熟，敌进我退、敌疲我扰，到

处设疑兵，让对方精神紧张，逼着你追，不追就扰。还把一些路断掉，不让你乱跑，让敌人顺着设计好的道路走，逐渐逼敌入围。

第四步，辱敌、激敌、诱敌入围。逼着敌人往预设好的埋伏圈去，敌人也不是傻子，他会怀疑，怎么办呢？宋江等人在山上唱着歌、喝着酒、嘲讽挖苦，秦明仅有的一点警惕性被愤怒盖过了，顺着指定道路就下来了。

第五步，断敌退路、发起总攻。等秦明进了包围圈，把此前连夜截断的溪流放开，这边先发动进攻，敌人一撤退就把挡水的麻袋拉开，水从上游一泻而下，把官军冲跑了一半，秦明也落在水里被活捉了。

整个前半场的计和战，基本都是花荣策划并组织实施，下半场宋江出场，就是前面讲过的用绝户计逼秦明入伙了。宋江初次参加战斗，能力主要体现在后半段的诡计上，在战斗中没起多大作用，但是他应该从花荣那里学到了很多，从别人的成功中悟到了很多。

首次指挥战斗

宋江第二次参加的战斗，就是智取无为军之战。宋江这次已经是指挥员了，指挥包括晁盖在内的二十九位头领、百十个喽啰。这是一场精彩的偷袭战，也是“经典十战”之一。宋江被救出法场，跑到穆弘庄子上，压惊宴会上，宋江突然给大家跪下了，求大家给他报仇，把黄文炳灭了再走，于是有了前面说到的“穆家庄会议”，做出了攻打无为军的决定。宋江共采用了八步。

第一步，派遣间谍，掌握确切情报。首先派薛永去无为军打听情况。薛永带回一个人——他徒弟通臂猿侯健。侯健是个裁缝，眼下正在黄文炳家干活。侯健把无为军这座小城的情况摸得一清二楚，对重点打击目标黄文炳家更是详细掌握，黄文炳家隔壁是他哥哥黄文烨，

人称黄佛子，黄文炳是个好人。宋江要求在攻击黄文炳家时，不能伤害到他哥哥家，这增加了作战难度。

第二步，精确设计方案。宋江实施的是一次精确的外科手术式打击。他就一百来人，不能把整个城镇怎么样，时间又非常短，需要迅速出击、迅速撤退，必须采用特种作战方式，摸清情况锁定目标，然后明确分工，三十个头领每人干什么，任务详细具体。

第三步，先遣埋伏，预备器械。先派出两个人潜伏进城，准备半夜偷偷打开城门。宋江做了两手准备，一是偷开城门，二是爬城而入，为爬城准备了七八十个大麻袋，准备到时填上土，堆在城根作为爬墙的阶梯。

第四步，约定统一行动的暗号。也是两手准备，放起带铃铛的鸽子和摇动白布条：听觉和视觉双重保障。

第五步，预设接应和监控哨。安排张顺在大江上接应，监控江州援军，如有特殊情况可以临机处理。

第六步，隐蔽接敌、骗开家门。当所有人员都到位后，先期潜伏到位的人在街上放了把火，然后敲黄文炳家的门，说隔壁大官人家着火，要把财物寄存到你家，黄文炳一家都贪财，一听赶紧把门打开了，好汉们一拥而入，把黄文炳一家都杀了。

第七步，喝阻救援。一听说着火了，老百姓都来救火，驻守官军也赶过来。李逵负责吓唬老百姓，掏出两把板斧，大吼一声，百姓全跑了；花荣负责吓阻官军，一箭一个射倒了两个士兵，其他人一看全都跑了。

第八步，有序撤退。目的达成，带着黄家的财物，从城门进来的从城门撤退，从城墙进来的从城墙撤退，瞬间消失。意外收获：在大

江上预伏接应的张顺，巧遇黄文炳从江州回家救火，轻松就把黄文炳逮住了。

一场百人规模的奇袭战，干脆、漂亮！这是宋江策划组织的第一次战斗，也是他第二次参加作战，跟第一次不同的是，这次他是主角和总指挥。

首次指挥战役

宋江第三次作战就是指挥祝家庄之战。杨雄和石秀上山，梁山经过讨论，决定攻打祝家庄。先派了两路共十九位头领、六千人马参战。这是宋江上梁山后第一次带大部队出征，也是梁山有史以来最大的、战役级的军事行动。宋江担任总指挥兼第一路军指挥，第二路军指挥是豹子头林冲，彼时梁山公认最厉害的统军头领。宋江的军事安排是自己亲自带领第一路人马在前，让林冲带第二路人马跟在后面——从这个安排，一方面可以看出宋江的盲目乐观和自信，另一方面也可以看出他的争功心态，他急切想用功劳来证明自己。不等林冲第二队人马到达战场，宋江就发动了进攻。

进攻祝家庄的战役不是很顺利，一开始就一筹莫展：连路都找不到，还没靠近庄子就接连失利，派出去的暗探杨林还被人家活捉了，黄信也被草丛中伸出的挠钩抓走。梁山人马感觉四面都是敌人，到处被动挨打，但敌人都在暗处，难以捕捉。李逵负责打头阵，要游过护庄河去，被众人拦住。宋江带领的这支军队逐渐开始军心不稳，头领们很焦躁，李逵等人就要拼个鱼死网破，逐渐乱了章法，眼看着就要面临灭顶之灾。在紧要关头，宋江突然冷静下来，想起天书上的“临敌休急爆”原则，他马上把理论和实践结合起来，意识到是自己的心态出了问题，是首战受挫“输不起”在作怪，于是马上传令撤退。好在另一路暗探石秀，打探出看见白杨树就左转的认路秘诀，才算把队伍撤退了下来。

次日，正式对阵时，也是屡屡失利。对方的教头铁棒栾廷玉功夫了得，梁山头领都不是他的对手，著名的霹雳火秦明都被栾廷玉的暗器所伤。祝家庄、李家庄、扈家庄三庄联盟中，李家庄李应已经退出，扈家庄派出扈三娘带兵助阵，扈三娘出手不凡，抓了王英，战平马麟。再次对战时，扈三娘突然之间抛下对手，飞过阵来直扑宋江，宋江吓得抱头鼠窜，眼看就要被扈三娘活抓，万幸林冲带第二路军赶到，林冲截住扈三娘并捉住了她——从这次靠前指挥失利，差点被扈三娘活捉之后，再不见宋江亲自去当先锋了。他明白这不是他该做的事情，这也证明他善于自省的一面——同样的错误不能再犯。

抓住扈三娘的直接结果，就是迫使扈家庄解除了与祝家庄的联盟，彻底孤立了祝家庄，除此以外，仍然没有进展。好在吴用带领的第三路军马到了，由于久攻不下，晁盖派吴用带兵增援，来的路上碰见了孙立等八人从登州来投奔梁山，孙立主动献里应外合计，吴用将计就计进一步扩展为连环计，最终取得了胜利，打败了祝家庄。胜利来得太曲折，这次作战是宋江第一次指挥较大规模的战役，应该说收获的教训多过成功经验，但是对于善学的人来说，从失败的教训中比成功的经验里能获得更多的感悟和更大的能力提升。

首次指挥攻坚战

宋江第四次参战，是指挥攻打易守难攻的高唐州。高唐州知州高廉是高俅的堂弟，依仗权势抓了手握丹书铁券的柴进，梁山发兵攻打高唐营救柴进。高廉有一支精悍的神兵，擅长使用法术。宋江带领二十三位头领、八千人马，发兵攻打高唐州。这次他派林冲带五千人为前军，自己带三千人为后军。开战以后互有胜负，梁山阵斩了对方两名偏将，但也被高廉施展法术击败一阵。虽然有胜有败，但亮点在于：宋江没有因为挫败而紧张和气馁，他连夜研习九天玄女娘娘传给他的天书，学习其中的“回风返火”篇章，在高廉再次施法术时，他应用了前一天晚上自学的成果——结果证明不灵，那火被风反卷过来，

烧得自己这方更惨。宋江善于自省，马上明白了——会背魔术解密口诀与会演魔术还不是一回事，玩魔术就得靠魔术师，从此他不再亲自摆弄法术。

虽然对阵时高廉用法术连胜宋江，但宋江的斗志并没有受挫。他觉得晚上高廉可能会来劫营，就布置了空营，留杨林和白胜守候，其他人在外围埋伏。高廉果然来劫营，被杨林一箭射伤，逃回城里。梁山军继续围城，高唐州攻击战告一段落。面对高廉的法术，宋江既没有一筹莫展，也没有控制不住情绪选择硬攻，而是保持了清醒的头脑，去请外援，直到戴宗和李逵请回公孙胜，破了高廉的法术。吴用又用计伪装外地两路救兵来援，骗高廉出城接应，就势破了高唐州，杀高廉救出了柴进。

从宋江的角度说，指挥高唐州战役比祝家庄之战要从容多了。祝家庄之战得胜靠运气的成分居多：先靠林冲救急，后靠孙立献计并卧底。若非如此麻烦就大了，跟晁盖首次攻打曾头市一样，把自己的性命搭上都不一定——宋江在刚上山时，在军事指挥能力上，比晁盖也强不到哪里去，只是在小规模作战中比较精细而已。而高唐州之战，宋江作为主帅的气度、心理素质已经过关了，具体的指挥也并无不妥之处，作为战役级指挥员，宋江已经基本合格了。

首次指挥联合作战

梁山打破高唐州、杀了高廉，高俅震怒，派呼延灼带领连环马军来征讨梁山。这是一次野战、水战、防守战相结合的战役。梁山方面晁盖是总指挥，宋江是前敌总指挥。宋江亲自带队下山对阵，先胜后败，在单挑阶段，扈三娘活捉对方副先锋彭玘。呼延灼见单挑失利，指挥连环马军掩杀过来，宋江连败两阵，山下阵地丢失殆尽，梁山军马退到岛上。呼延灼打报告调来另一支高技术特种部队——炮兵。凌振带火炮到达前线，开炮轰击，炮弹虽然没有轰到梁山寨内，但是也飞过水泊炸到滩边，足够震撼，梁山上人心惶惶。面对两大高技术兵

种的双重压力，梁山见招拆招，逐个破解。晁盖首先出了个主意，派水军将领驾船接近凌振的炮兵阵地，并假装不敌，弃船而逃。凌振被胜利冲昏了头脑，改炮兵为水兵，夺船追击。水上是梁山水军的天下，张顺等从水底来袭，凌振被俘，炮兵覆灭。虽然破了火炮，但连环马军还在。金钱豹子汤隆又献计，诓自己的表哥金枪手徐宁上山，徐宁家祖传的钩镰枪法是破连环马的绝招。

计诱徐宁是“经典十计”之一，非常精彩。汤隆的计策很成功，徐宁上了梁山，教授钩镰枪法，用钩镰枪破了连环马，梁山保卫战取得了胜利。在这场战役中，宋江已经从一个业余选手，逐渐成长为一个职业指挥员，面对越来越多的意外，能够见招拆招，已经形成了自己的指挥习惯和艺术，战斗过程的胜败能以平常心对待，心态和方法论在历练中逐渐成熟。从第五次参加战斗之后，宋江指挥大型战役越来越有章法，逐渐进入得体从容的阶段。

晁盖退出、宋江登场，有各种各样的原因，最根本的原因还是两个人在成长上的巨大差异：两人都是社会基层的小人物，起点相似，之所以发展路径不同，就是学习和成长的速度和质量不同。

当我们能够自省和善学，并在学习和历练中掌握一项又一项具体能力，并逐渐成长为领导者后，其实我们还有很多东西需要面对，也需要坚持，比如以身作则。请看下一章《以身作则说》。

第十二章 以身作则说

当一个人成为领导者后，以身作则是追随行为得以持续的基础。人们判断领导者是否真正相信并倡导某种价值观，不仅要“听其言”，而且要“观其行”。领导者的“言”要有足够的吸引力和说服力；领导者的“行”必须要与其“言”一致。这就是当下以美国为代表的领导力学说中以身作则的典型内涵，这个学说很有价值和意义，当然，如果融入中国的以身作则思想就更加完美了。

第一节 美式以身作则

美国著名领导力研究学者詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳合著的《领导力》一书，虽然一版再版，但始终把“以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心”作为模范领导者的五大实践，并宣称这五大实践“放之四海而皆准”。五大实践的内容始终没有变，但顺序有调整，从第三版起，原来位置靠后的“以身作则”被放在了最前面，更加突出了其重要性。以身作则就是用自己的行为做出榜样。具体是以什么为标准的榜样呢？就是以领导者自己所倡导的、要求的标准为榜样，就是你号召别人去做、去做到、去做好的，你自己首先身体力行去做、去做到、去做好。

《领导力》一书把以身作则分为前后衔接的两项行为：明确原则和树立榜样。简而言之，就是说到、做到。所谓说到就是明确原则，领导者需要一遍遍问自己：我和我的追随者们到底想要什么？要遵循怎样的原则去实现目标？在想明白并确认后，把这些转变成语言或文字，清晰地表达出来，并反复对自己与追随者说，让自己与自己的内心、自己与追随者就共同的原则和理想形成一致意见。所谓做到就是

树立榜样，领导者的行为必须让追随者能够明显感知得到，你是按照你自己说的原则在行动，并且行动的方向与你自己给大家指出的方向是一致的，并且这种行动和原则性必须日复一日、一以贯之，也就是你不能忽悠大家，让大家热血沸腾后，自己却改旗易帜了。《领导力》一书中的以身作则的好处是把一个看似抽象的原则、口号描绘得翔实、可操作，成为领导者可以遵循的行为准则和规范。

第二节 中式以身作则

中国自古以来也讲以身作则。成语“以身作则”出自《论语·子路》篇：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”强调榜样的力量，要以自己的行为为榜样。对比一下中美学者定义的以身作则，可以发现两位美国教授的意思和中国成语的内涵，既有相同，也有所区别，两者既是交叉关系，也是包含关系。

两位美国教授的意思与中国版以身作则相比，一是向前延伸了，探讨以身作则的“身”是什么，如何得到。这个“身”是很具体的、随机的，其实就是“事项”。美式以身作则并非指那些确定的、社会公认的道德品行为“则”，它的所谓“则”是指具体目标和行动准则——因人而异、因事而异，更实在、更轻松，没有那么多现成的、默认的清规戒律。而中式以身作则要厚重的多、沉重的多，主要指社会或者再加上圈子里公认的道德和行为准则。二是又向内延伸了，强调不能不言不语，要把“身”所代表的含义给大家讲透，并且要不厌其烦地经常讲——这就跟中式以身作则明显不同了，中式强调贵在“不说”，所谓“桃李不言，下自成蹊”，只管默默去做就好了。

中式“以身作则”更强调两个方面：纪律面前人人平等，领导者对公认需要奉行品行的模范遵守。比如：曹操割发代首，就是在纪律面前以身作则的典范。再比如包拯是奉行品行类以身作则的楷模。包拯

为官30多年，视廉洁为根本原则，即便是皇帝送给他的礼也拒收。包拯60岁寿辰，嘱咐儿子包贵不收任何寿礼，没想到第一个送礼的竟然是皇帝。包家规矩很严，包贵既不敢收这份礼，也没胆量拒收。不愧是包拯的儿子，虽然纠结但心思够用，他请送礼的太监写几句话，劝父亲收下这份特殊的礼物。这太监也是才子，一挥而就写了一首赠礼诗："德高望重一品卿，日夜操劳似魏征。今日皇上把礼送，拒之门外理不通。"包拯收到礼物和赠礼诗，提笔复诗一首，随礼品一起请太监带回去，诗曰："铁面无私丹心忠，做官不可贪叨功。操劳本是分内事，拒礼为开廉洁风。"包拯传世的诗作只有两首，这是其中之一，文采略输，但却令人肃然起敬。

不管是中国版的以身作则还是美国版的以身作则，不管两千多年前的以身作则还是现如今的以身作则，我理解其内在逻辑，就是信任产生追随。"说到"是为了建立共同认可目标、途径和伦理，并让包括领导者和追随者在内的所有人相信能够达到目标，"说到"需要贯彻达到目标前的整个过程，重要的事情说三遍远远不够，要一直说、反复说，直到目标实现；"做到"是为了延续和强化信任，是实现目标过程中追随者的动力之源，领导者通过持续的"做到"，首先昭示的是自己对这个目标和原则坚信不疑，始终与追随者在一起、在前列，坚定追随者的决心，表明这个事情和目标是可为的、能做到的，坚定追随者的信心。

第三节 说说梁山的则

《水浒传》中的梁山有一个值得玩味的现象，就是梁山好汉从聚集、发展、壮大、招安到遭受惨重损失，直至解体，始终没有一个人叛变投敌，没有一个人反戈一击。不要说中国历史上有记载的、成规模的农民起义军没有一个能做到，就是古往今来任何一个大型组织都极难做到。《水浒传》从林冲上梁山算起，到宋江去世，近十年时

间，作为一个存续时间跨度大、来源复杂、背景各异、好人其实不多的队伍，面对复杂的形势和环境，梁山是如何能做到的呢？其实梁山也并不是完全没有可能发生分裂或背叛，比如：鲁智深两次提出过散伙；吴用面对辽国君臣发过来的邀请，流露出降辽的意思；水军将领们面对朝廷的不公正待遇，提出过拉队伍重上梁山。之所以能始终没有背叛，一把手能坚持做到以身作则是很重要的一点，如果晁盖和宋江没有做到以身作则，很难讲会怎么样。

在《水浒传》情境下的以身作则，跟当今的以身作则肯定有所不同，但核心仍无外乎“说到”和“做到”。“说到”是反复强调目标和原则，并取得多数人的认同；“做到”是自己身体力行，奔目标去做并坚持原则，在中国文化的语境下，不完全是两位美国教授所说的原则——他们讲的原则是办成这件事的狭义原则、具体行为准则，而中国文化下的原则，不仅指狭义原则，还有纪律，还有社会公认——至少是同行公认的品行。梁山团体的所谓目标和原则，也就是以身作则中的“则”，也是始终在发展的、抽象的，虽然并没人归纳出具体条款，但梁山好汉心里都已经形成共识。我替他们归纳出来：梁山有五个目标和四条原则。

梁山的五个目标：一是团聚在义气周围；二是过上逍遥快活的好日子；三是获得做人尊严；四是铲除贪官污吏、铲除不平；五是做国家臣子，青史留名。其中，前面四个是一以贯之、认同度最高的，最后一个是宋江坚守的、一直为之苦苦奋斗的，也是认同度较低的。对义气的追求是梁山好汉共识度最大的目标——义气很抽象，对于流离失所、有国难投、有家难归、受尽飘零之苦的人来说，就是美好的皈依，是最高的精神享受。不论晁盖还是宋江，能够统领这个复杂的团体，无不靠高举义气的大旗。过逍遥快活的日子，不受官府、恶势力的压迫，获得做人的尊严，不用仰人鼻息、受大头巾们的摆布，是具体而现实的目标。团结在一起，以集体的力量去铲除令人讨厌的社会不公的根源，是获得存在感的重要途径，是他们自己得以很好生存的

基础上，带有自我实现意识的目标。做国家臣子，青史留名是少数人根深蒂固的价值观和追求，这就是带有社会和历史责任感的目标了，当它与前面的目标冲突时，就会引起内部的冲突，当它只隐藏在个人的心里或停留在口头上的时候，多数人并不太把它当回事。

梁山的四条原则：兄弟为先、女人靠后；内部公平、同甘共苦、不谋私利；有事争先、身先士卒；遵守军纪。要义气就必须要远离女人，这一条不用明确说出来或者写出来，这是人的本能决定的：作为那个情境下的领导者，有了女人、有了家庭，就意味着有了领导者的小私，必然会影响弟兄们的大公，是对义气为先最大的威胁，所以梁山排名前几位的头领都没有女人；内部公平、同甘共苦、不谋私利；有事争先、身先士卒是义气和兄弟为先的具体表现；共同遵守军纪是基础和底线。

第四节 晁盖以身作则

目标和价值观

晁盖是坚决倡导和贯彻义气为先的领导者。他是典型的居家大哥做派，坐上头把交椅发布的第一条命令就是给阮家老小找房子安顿，其后的一系列命令和工作都是围绕着山上山下的兄弟们开展，连出卖自己的白胜也没忘了，这个以人为本的理念和价值观无疑会让弟兄们感动到誓死追随。吴用“撞筹”三阮，阮氏兄弟们拍着胸脯说“哪个是识得我们的，水里水里去，火里火里去，这一腔血要给那个识得我们的”。再看看林冲一路走来，陪着多少小心、忍受多大委屈，一旦遇到这样的领导，能不死心塌地追随吗？团结在晁盖周围、跟晁盖走，就意味着很现实地践行了三个目标：团结在义气周围，驱走心里曾经对社会和人性的彻骨失望，充满正能量过上逍遥自在、有尊严的日子。

晁盖不仅跟众好汉就目标达成了共识，并且确实是不停地强调共识，平常喝酒的时候说，诱人上山的时候说，安排工作的时候说。总之，他的价值观和目标应该是梁山尽人皆知了。在宋江上山前的日子里，梁山人的目标和价值观是简单的、明确的、充实的，绝大多数人是满意的。即使在上山后，宋江也没有正式、明确地提出新的纲领和原则，只是在为数不多的几个人中间讲讲他的想法，所以晁盖当政时期，梁山的“则”令大多数梁山人感觉很痛快。后面那两个目标，梁山众人暂时还达不到那种高度，只先奔着前面三个目标努力就够梁山人奋斗一阵、激动一阵了。

对于“则”的坚守

晁盖严格自律，不仅服从“兄弟为先、女人靠后”的江湖原则，还给自己套上“兄弟唯一、女人走开”的更高标准和更严要求。晁盖出场亮相的时候已经是四十出头了，在那个奉行“不孝有三，无后为大”理念的年代，一个身体健壮、家财万贯的富豪不娶妻生子，得顶着多大的压力啊！但人家晁盖硬是熬住了——没事就刺枪使棒、打熬力气，把所有的空闲和精力都占住，确保自己不去想女人。这一点也为晁盖坐上第一把交椅增添了很大的分量。

晁盖还是坚持内部公平、同甘共苦、不谋私利的楷模，坐上头把交椅的第一时间，没有派人去盘点王伦的仓库，而是大派红利，打开自己从山下带上来、还没开封的箱子，不仅把劫夺的生辰纲，还把自家庄子上过活的财物一起拿出来，分发给山上山下的小喽啰——出手如此大方，这样的领导你说谁不想追随？在内部公平方面，晁盖也没有什么瑕疵。尽管李俊的水上功夫深厚，但上山后被安排在步军中工作；尽管杨雄、石秀上山后晁盖让他们去坐在白胜的上首，这些似乎不太合适，但那更多的是晁盖的识人能力有问题，并不存在不坚持原则的问题。

在任务面前，晁盖主观上是身先士卒的，没有虚伪做作的成分。比如去江州救宋江，肯定是他坚持要去的——其实如果是吴用和林冲带队伍过去，胜算会大得多，这说明晁盖愿意冲锋在前。宋江上山后，晁盖不是不想下山，而是被宋江的一句“哥哥是山寨之主，不可轻动”给困住了。他第二次下山攻打曾头市夜袭北寨时，林冲劝阻他，提出要替他去，可晁盖坚持要去，并且走在队伍前列，结果被暗箭射中，可见身先士卒是他的一贯作风。

在军纪面前，晁盖严肃认真。晁盖为梁山制定了明确的军纪。晁盖上山以后明显可以看出梁山的军纪开始逐渐形成体系，具备约束力，比如：只劫财不杀人。还有两个地方可以看出梁山的军纪如山：江州劫法场回到梁山，在欢迎宴会上，李逵大放厥词，戴宗喝止他“铁牛你这厮胡说，不可使你那江州性子，否则割了你的黑头，号令众人”。李逵说：“割了我的脑袋，几时才能再长出一个来，那我还是喝酒吧。”这番对话说明梁山有严格的军纪。杨雄、石秀上梁山，杨雄提到时迁偷鸡，晁盖吩咐斩了他俩，宋江、吴用、戴宗三个人劝解。这时候宋江对杨雄和石秀解释说：“贤弟休生异心，此是山寨号令，不得不如此。便是宋江，倘有过失也需斩首，不得容情，新近又立了铁面孔目裴宣做军政司，赏功罚罪，已有定例。”这时军规军纪已经体系化、明文化，有专门机构和专人负责，并且一视同仁，军纪执行力的基础就是一把手以身作则。

第五节 宋江以身作则

一直以来，人们都说宋江主张招安，颠覆了晁盖的路线，其实是把这个事情简单化了。宋江对晁盖时期形成的目标和原则，多数没有变，只是增加了两条而已，绝大多数梁山好汉并没有对宋江后期新增的原则有多么的抵触和多么的不满。从旁观者的角度看的，人们常用这一点变化，概括了其余，认为一点变全盘皆变。

宋江的“说到”

前面讲晁盖提出并努力践行的目标其实只有三项：团聚在义气周围、过上逍遥的日子、实现做人的尊严。后面的目标，“铲除贪官污吏”“铲除不平”是在实践中逐渐明晰起来的。宋江上山后，梁山的实力骤然膨胀，人马已经过万，不再满足于在梁山周边抢劫过往客商，事实上为养活众人也不得不向外寻求更多的财富和粮草。梁山周边的敌对势力也都相应提高了警惕，加强了戒备。比如祝家庄、李家庄、扈家庄组成了联盟，抗衡梁山。

在跟敌对势力作战过程中，不断取得的胜利增强了梁山的自信，把以前对贪官污吏、为富不仁的地方豪强的不满，逐步变成现实的铲除策略：周边路过的官员，行李里翻出大宗财物的，抢钱并杀人；不论远近，打听到为富不仁、欺压良善的地方豪强，公然打上门去，搬走财物，不怕你叫起撞天屈来。这个目标和它背后体现的价值观，是深得梁山人心的——即便是曾经的朝廷军官、被迫落草的前富豪们，也都痛恨贪官污吏和土豪恶霸。宋江代理梁山一把手后，把这条已经得到大家广泛认同、实际在执行的策略，进行了归纳，明确提出了“替天行道”的纲领。这个纲领跟“做国家臣子、要青史留名”既有联系，也有它的独立性，并非是完全一体的——而是否一体是很微妙的事情。

“替天行道”是一个非常具有影响力和号召力的口号，在这面大旗下，梁山往哪里去其实很敏感——全凭一把手内心的真实意图和具体把握。按中国古代政治伦理，皇帝是天子，替“天”牧守万民。天子养育和教化万民应该以道驭之。所以，替天行道是天子、皇帝独一无二的职责和权力。你现在也要“替天行道”，意味着有两种可能：第一是就皇帝还太弱小，或者皇帝累了、病了、打盹了，天下乱得很，魑魅魍魉闹得太不像话了，你要主动担责，替皇帝操劳一下；第二就是你要以此为借口，取彼而代之。如果是前一种，那就是学周公、诸葛亮，与“做国家臣子、要青史留名”是一体的；如果是后一种，那就是

做王莽、司马昭，那么“做国家臣子、要青史留名”就是作秀。宋江在晁盖时代并没有在正式场合和众人面前宣讲“做国家臣子、要青史留名”，只是在个别场合，对亲信的兄弟、价值观相同的人，比如武松和吴用等，或者在特定场合，劝导被打败后无处可去的朝廷军官时宣讲。他不会去跟石勇、时迁这些人谈论这个话题，更不会去认真、正式地跟晁盖讨论这个问题。

对于宋江提出的后面这两个目标，梁山好汉们的理解是不同的：阮氏三雄、众江湖草莽这些人，更关注的是前一个目标，觉得太过瘾了，并为之振奋，要为之奋斗。至于后一个目标，估计绝大多数人都会认为那就是大哥这个文人闹情怀——跟他喜欢在酒宴上写诗作词一样，虽然听不太懂，但也不妨碍我们喝酒。只有当看到宋江是认真的、真要招安、真要离开水泊梁山，去过被约束的、要被大头巾们欺凌的日子时，李逵、武松这些跟宋江最亲近的人，才会出头抗争和反驳。

而对于吴用这样的机会主义者和实用主义者，甚至李逵这样看着缺心眼其实鬼精的人，前期的时候都认为这是宋江要闹大事、分步骤取天下的策略，觉得大哥就是伟大！暗中更加努力工作了。对于呼延灼、徐宁这些真盼着招安的人来说，这两个目标真的是很美好的愿景，值得为之奋斗。所以，宋江提出的新目标和新价值观，虽然内在机理复杂、各种人等有来自不同出发点的理解，但总体上而言，是梁山发展的新目标、新动力，一定阶段内、水落石出前是成功的。也就是说以身作则的第一部分——“说到”宋江做得简直太完美了，他把这样一群来源、价值观、素质差异显著的人群很好地凝聚了起来，并前行了很远、很久，发展出了强大的能量，对社会显示出强大的威力。但是，这个朦胧的、可以做各种理解的目标，毕竟是需要清晰化的，当它慢慢清晰起来后，注定只能满足少数人的想象，而令多数人失望，这是梁山的隐忧和深刻的隐患。

宋江如何做到

对于目标原则。当招安战略一步步推进，真的水落石出时，证明吴用和李逵想错了，宋江真的是把后两个目标“替天行道”和“做国家臣子、要青史留名”统一起来的。尽管宋江的权谋和机变令人眼花缭乱，但在这件事情上，他的目标和价值观是统一的——当然，金圣叹认为他是装出来的，一直装到死，这也算是一种理解方式吧。我倾向于认为，宋江谋求招安，与他“替天行道”的价值观并不冲突。在体制外，攻城拔寨、杀人放火、拒敌官军，虽然是下策，但也只能如此了，也算是“替天行道”的一种不得已的方式；而招安了，到体制内仍然可以并且更好地“替天行道”，他的想法跟当初林冲扶晁盖坐上第一把交椅时一样简单幼稚：认为能够“剪除君侧元凶首恶”。应该说，宋江在这个事情上只做到了勉强及格的程度，在部分人支持、部分人狐疑、部分人不关心、部分人反对的形势下，宋江按照自己的价值观和逻辑，推动着梁山往这个理想中的、前途未卜的方向前行，最终他实现了招安，貌似做到了，但结局很悲催。

对于品行原则。宋江在内部公平、同甘共苦、不谋私利方面也做得不错。首先，宋江在与兄弟们同甘共苦方面做得也还算不错，偶尔搞点特殊化。比如，宋江讲究吃：杯盘器皿是否齐整、酒是否考究、鱼是否新鲜，他都在意。除此以外没有什么过分的地方。在钱财上，宋江一向不在意，因此，跟晁盖一样不存在谋私利的可能。在人事安排上，宋江整体上是公平的，总体上是按五个方面、十二个因素综合考量基础上做决策。出于政治和整体平衡的需要，对信任的头领在职务和任用上虽然有所倾斜，但并无特别出格和异常的人事安排。他让李俊居二十六位，让阮小二居二十七位，但也没让他往后排太远，所以有所倾斜，但总体还算公平，大家还能够接受。

特别是对宋清的安排，显示出宋江对于原则的坚持。前面讲过按照中国传统，安排宋清进领导班子，或者至少进天罡星都算正常：卢

俊义的仆人燕青还进了天罡星呢，赵匡胤和卡斯特罗还安排弟弟接班呢。宋清从他当逃犯起就跟着他，最后排在第七十六位专管宴席，有人说这是给宋清个轻快活干。其实这么说的人对于政治、对于职场太外行了——在这样一个提着脑袋过日子、斗争激烈的环境下，在最信赖的人品行、智商、能力正常的前提下，安排他干最轻快的活？那岂是做大事的人所为。

在任务面前，宋江身先士卒，起到了模范带头作用。比如，前面讲过，打祝家庄时一共派出了两队人马，宋江自己带第一队冲在前面，结果差点让扈三娘给活捉了去，尽管这件事情有点丢人，但也从一个侧面说明宋江身先士卒。宋江还有数次以自己为诱饵的经历：第一次是在三山聚义打青州时，以自己为饵擒呼延灼破了青州；第二次是打东平府，宋江又以自己为诱饵生擒了董平破了东平府；第三次是征辽国，辽国君臣想利用内部矛盾，诱降宋江，吴用将计就计，宋江以自身为质，诈降取得了成功；第四次是在征方腊战争中，宋江在城外祭奠张顺，以自身作为诱饵，引诱敌军出城，杀死敌将四员，活捉一员。这几次经历足以说明宋江在战场上经常身先士卒、以身犯险。

在严守军纪方面，宋江也起到了模范带头作用。宋江本人也在军纪的约束之下。比如，第七十三回《黑旋风乔捉鬼 梁山泊双献头》中，宋江等人元宵夜大闹东京，燕青和李逵在回来的路上，经过刘家庄，庄主刘太公的女儿，被自称宋江的人抢走了。李逵跑回梁山砍倒旗杆，扯碎“替天行道”大旗，指着宋江的鼻子痛骂，说：“你把人家老刘的女儿还给他还就罢了，如果不还我就砍了你。”宋江解释说：“我没有啊，我跟几千人的大队伍一起回山的，怎么可能单溜出去抢人家女儿呢？”李逵说“满山的人都护着你，谁敢说啊！你在东京的时候就和李师师不清不楚、眉来眼去的，肯定就是你干的！”宋江说：“你不要胡闹，刘太公又不死，庄客们也都在，我就同你一块去对质，如果确实是我，那好我把脖子伸出来让你砍。”可见，军纪面前人人平等，宋江也不例外。

第六节 偏离则的风险

李逵因为听信刘太公的话大闹忠义堂，当然是他误会宋江了。但这个事件的始作俑者其实还是宋江，李逵误会他是有原因的：根源在于宋江偏离了梁山“兄弟第一、女人靠后”的原则。晁盖在女人问题上非常过硬，从上山第二天起就成了梁山的一把手，直到中箭去世，虽然早已年过四十，虽然人都说权力是春药，但晁盖坚持一不娶妻、二无绯闻。而宋江在这个问题上跟晁盖一比就差得远了。宋江曾经有过女人，借美女阎惜娇丧父之际，包养了她作为外室，后来阎惜娇不仅出轨，而且还拿梁山来信要挟宋江，宋江在争夺书信的过程中失手杀了她，这是造成宋江流落江湖，并最后上了梁山的起因。

但宋江跟阎惜娇闺房中的事别人怎么可能知道？流传出来的是宋江杀美女的故事。在江湖和梁山上，起初宋江也是给人不近女色的印象。但宋江骨子里如何，蛛丝马迹总是会有所流露的。比如：打祝家庄时，当林冲擒住扈三娘的瞬间，宋江“喝声好，不知高低”，弄得战场上人人心里感觉怪怪的，随后他又安排二十个老成的喽啰护送扈三娘先回梁山，交给他父亲宋太公看管——宋江这时候只是二把手，并且是上山后的第一仗，这仗打到现在还不是一般的失败，是立威还是丢人还远未可知呢，逮着俘虏理所应当交给大哥晁盖，藏到自己家里去，那肯定是自己想要这个美女了。这个安排让兄弟们心里不痛快，李逵更是借题发挥，杀了扈三娘满门。但宋江这只狐狸随即施展乾坤大挪移，把扈三娘许配给了王英，漏出来的尾巴又完美地藏了起来。

再后来，宋江带着柴进、戴宗、李逵、燕青去东京，借元宵节观灯的名义，去东京走大宋国头牌妓女李师师的门路。宋江进了东京，先去另一个著名妓女赵元奴家，给老鸨一百两花银求见赵元奴一面，赵元奴身体不便，没有见上。一百两银子十万元公款，就这样浪费了！随行的其他人什么感受不知道，但李逵生气了，还算忍住了没说什么。随后又送了黄金一百两求见李师师，黄金一百两大约相当于白

银一千两，虽然是为了招安，却给人假公济私、借机享乐的印象。到了李师师家的客厅，李逵杵在那儿，李师师感觉不好，开了个文雅的玩笑讥讽、调侃李逵，李逵也听不懂啊，宋江肚子里还算有点文墨，一听花魁娘子不待见李逵，立马就打发心腹兄弟李逵和戴宗——两个劳改营里出身的、讨美人嫌弃的粗人到门外蹲着去！为了讨个新认识的妓女的欢心，心腹兄弟也要被赶到门外喝西北风，李逵肚子里的气更大了！

把他俩打发出去后，里面的人开始进入娱乐程序，宋江喝得太开心了，见了美女，酒后就更放纵，撸胳膊、挽袖子、说段子，要了纸笔写了一首词，大夸李师师的美貌，写得很露骨：什么“翠袖围香、绛绡笼雪，一醉千金值”，什么“神仙体态，薄幸哪能消得”，估计已经把持不住，声音和语调都失控了。门外又冷又饿的李逵什么心情！恰好这时宋徽宗从地道过来了，昨天他刚来过，今天是元宵节正日子，按照国家典仪和皇家规矩，内务府安排了那么多的公务和家务活动，本来是到半夜也忙不完的，聪明的李师师料定他今天无论如何也不可能过来，所以才看在一百两黄金的面子上抽空接待宋江一行——可哪里知道，宋徽宗如今硬是一天也离不开李师师。领路的杨太尉看见铁塔似的李逵就质问他，李逵这下可找到撒气的对象了，拿起凳子兜头把杨太尉砸翻，徽宗一看有刺客，一道烟钻进地道，跑回皇宫去了，于是引发了梁山好汉元宵夜大闹东京城——这也是李逵发飙大闹忠义堂的起源。所以，在回山途中，李逵一听刘太公说宋江抢他女儿了，也没调查就认定是宋江干的。为什么？他骂宋江的话里说出了原因：“你杀了阎婆惜就是小样，在东京养李师师就是大样。”——你杀阎婆惜是给人看的，拿公款包养李师师才是真的，我都看见了，听见了——其实李逵还少说了一件，他没弄明白扈三娘那件事。李逵的逻辑是：你在李师师面前能那样，所以你一定是色狼，就一定会去抢人家老刘家的女儿。好在李逵最后搞明白了，抢刘太公女儿的还真不是宋江，宋江的权威和李逵的信任才重新回到轨道上。

李逵虽然有同情弱者、追求公平的朴素价值观，但他也不是什么道德卫士，再说了大哥宋江也四十岁出头了，就是有女人也是再正常不过的事情，何至于看得那么严呢？其实，李逵自己可能也不知道自己为什么要发那么大的无名火。李逵发飙背后深层次的原因、他的潜意识，就是宋江偏离了“兄弟第一，女人靠后”的梁山原则——当梁山的一把手就不能有女人、近女色，否则后果很严重，越是好兄弟越有可能来砍你的脑袋！可见在关乎原则的事情上，以身作则多么重要。

第二部分 辅佐有道——如何辅助核心层

第十三章 中国式经理人

通俗地讲，职业经理人是指凭能力和业绩吃饭的人，而不是凭资金和资本吃饭的人。职业经理人是近代以来传进中国的概念，中间有间断，真正开始实践还是不久前的事，但与其本质类似的做法自古有之，只是没这么称呼，没有用现代意义的民商法予以界定而已。中国式职业经理人如何自处，领导者又该如何对待职业经理人?

第一节 职业经理三要素

西方国家诞生了一大批像路易斯·郭士纳、杰克·韦尔奇这样的优秀职业经理人，但中国现代职业经理人的口碑和业绩却不是太好，把公司搞破产的有之，乾坤大挪移、鸠占鹊巢的有之，个中名人相信大家都知道。据说马云曾在华夏同学会阿里行时说“我需要有职业经理人的素质，但绝对不能让职业经理人管理公司”。可见现在职业经理和职业经理人制度在中国还受到质疑，准确地说就是还没站住脚。但是，尽管饱受质疑，人们仍然在探讨和实践，可见这个职业经理人是有生命力的，有需求的。职业经理和职业经理人制度受到质疑，这里边有法律和制度的问题，更有文化和现实营商环境的问题。首先应该辩证地看待，一个组织为什么要请职业经理，也就是职业经理存在的必要性是什么。

特意引进的高层

这里有两个关键词：特意引进与高层。特意引进就不是一般意义上的招聘和扩充，而是最高层审慎的决定，可以说是关乎组织前途和命运的战略性决定，这种决定预示着转折点或里程碑，也蕴含着巨大

的风险，是一般不会采取的行为。高层也不是一般意义的高，而是处于高管层顶端的职位，能够拥有对核心资源和核心业务决定性决策权力的职位。之所以要特意引进，一个带有根本性的原因，应该是不可替代或者说舍我其谁。否则，如果自己或自己人能够干得了，以中国的传统，一般是不会把事关成败的高层岗位交给外人的——这就是职业经理人制度在中国步履维艰的所谓文化传统问题吧。而现实营商环境问题实在是个更大的课题，其核心之一是信任和信用，这个问题这里就不讲了。

梁山这个组织，卢俊义是梁山上引进的唯一职业经理，舍他无谁。此前和此后上山的人都不是。关于请卢俊义上山的原因，起码有三种解释。第一种，最直接的或者表面的原因，是在第六十回《公孙胜芒砀山降魔 晁天王曾头市中箭》中通过宋江和吴用的对话说出来的。晁盖去世，梁山请到大圆和尚做法事，大圆和尚提起了卢俊义：河北三绝，有德长者、富可敌国、武功高强、无人能敌。宋江一拍脑袋，说“你看我们还未老，如何这么健忘，梁山泊寨中若得这个人，小可心上还有什么烦恼呢”。这是对卢俊义评价很高、很期待的意思。

第二种解释就是以金圣叹为代表的阴谋论，他认为宋江弄卢俊义上山是为了解决晁盖临终给他戴的紧箍咒。晁盖遗言明确了梁山泊之主的位置需要有条件继承：捉住射死我的人——如果是史文恭射的，那就捉住史文恭；如果另有其人，那就捉住真凶。按照传统，父死子继、兄终弟及、老大去世老二接任都是合理的，但前提是没有专门且符合情理的遗嘱。晁盖没有儿子和兄弟，宋江是当然的继承人。问题是这个遗言合情合理——江湖就是要讲快意恩仇，江湖就是崇拜功夫，靠真本事报仇继位，按江湖规则天经地义。这就麻烦了：有合理遗嘱首先要遵遗嘱，梁山所有的兄弟都在场听了遗嘱，在以义气为主要凝聚力量和纽带的梁山，明目张胆违背遗嘱那就是自绝于团体。晁盖，这个一直被宋江压着的老实人，临终终于出了口恶气，给他挖了个大坑！宋江武艺低微，而史文恭可以说是江湖上已知功夫最强的达

人。按照晁盖的遗言，宋江或者去找到幕后真凶，还晁盖一个公道——但这个水太深了；或者去把史文恭捉住，而这简直是天方夜谭，晁盖的遗言等于彻底否决了宋江继位的可能性——愚者千虑、必有一得，诚哉斯言！金圣叹解释宋江的如意算盘是：把没有根基的卢俊义弄上山来，待卢俊义抓住史文恭后，再通过驾驭卢俊义，谋取一把手位置。但金圣叹把《水浒传》删改得有点逻辑混乱，后面再打曾头市、准备捉史文恭时，又写宋江不想让卢俊义立功，把他安排在碰见史文恭概率最小的位置，估计金先生把自己也绕糊涂了。

我认为人们低估了宋江的胸怀和格局，也高估了他的心思缜密程度——策划那么长线的阴谋，那是金庸武侠小说和今天谍战剧的风格。从宋江在晁盖一死就把聚义厅换成忠义堂看，彼时，宋江心中最重要的事情，不是如何坐实一把手的位置，而是如何实现招安。宋江想招安已经想得着魔了，他琢磨更多的是，如何利用卢俊义大名府第一长者的名望，助他实现招安的理想。这是我给出的第三种解释。

从卢俊义上山后的情况看，不管是宋江和梁山出于什么需求，竟然都神奇地实现了。首先，卢俊义确实本领高强，确实能够解决别的武将解决不了的难题，遇到超一流高手，卢俊义出马才能搞定，包括彼时已知的史文恭和未知的对手；其次，也实现了通过卢俊义让宋江名正言顺当一把手的目的；最后，卢俊义上山以后，不管是不是靠着卢俊义的名义，招安这个目的实现了。卢俊义上山以后，是名副其实的高层人士，有职有权、名副其实的二把手。所以，卢俊义是梁山自己无法培养的、具有不可替代性的人才，只能不惜代价引进。

确与内部人不同

既要付出不一般的代价，又要冒着不一般的风险，去外部挖人来担任高层，那这个高层肯定有着内部人所不具备的、特殊的地方。如果不能满足这样的标准，或者说通过包装、伪装具有这样的标准，即使上任了，这样的职业经理也多以失败告终。而卢俊义的社会地位、

美誉度、影响力、技能、财富、个人品质六个方面，均强于梁山其他一百零七人，显著有别于其他头领，按世俗的眼光看卢俊义，他在梁山就是鹤立鸡群——换个角度看，从人的接纳性看，因为他显著不同，所以始终不是内部人。

我们不妨来做几个对比：梁山积极主动想办法、连蒙带骗、连威胁带绑架裹挟上山的另外两个重要的人物——徐宁和朱仝，相对其他人而言是品质更高的人物。这是梁山想方设法主动挖上山的两个高级人才，相比卢俊义，他们俩的社会地位就远远不行了。宋朝是一个重商、重财富的朝代，卢俊义是富可敌国的企业家，是那个年代的李嘉诚。徐宁是什么身份？第一重身份是禁军教头、教官，第二重身份是兼皇帝仪仗队成员，皇帝出巡的时候摆开仪仗队，徐宁就去随驾走一圈。朱仝是县里的马军都头，保安队队长，科级干部。论社会地位和影响力，江湖上有人知道徐宁与朱仝，主流社会就没多少人知道了。

与被迫投上梁山的呼延灼和关胜比，卢俊义也高他们一筹。宋朝官制，或者俗一点说职场规则，大概可以用两个词、八个字表达：重文轻武、名实相离。呼延灼和关胜都是武将，武将在主流社会里面地位普遍不高。呼延灼是汝宁州都统制，师级到副军级的样子；关胜“屈在下僚”任浦东巡检，巡检司是在沿海、沿江、延边这些地方设的边防站，巡检大约相当于边防武警大队队长，虽然级别上也可能是县处级，但归所在地的知县监管。关胜那么低的一个官位，为什么能够带领这么多人征讨梁山呢？这就是名实相离。宋朝官制中有一个重要的东西，叫差遣，就是委派的意思。官只是级别，可以对应工资级别表，定期拿工资，但并没有规定具体职责和工作内容。规定职责或具体任务就叫差遣，换句话说，只有被差遣了才有真正的权力。比如宋江被委任为先锋使去征辽国与方腊，就是被差遣了，你别看他带十万人马，其实没有明确官位，只是有权力，没有地位与级别。所以说呼延灼和关胜，尤其是关胜，看着是统领千军万马的将领，其实地位并不高。关胜的巡检和花荣的知寨位置有得一比，让花荣在清风寨镇

守，那个地区强盗多，但是花荣只是武知寨，在他上面专门设了一个文知寨刘高。花荣是负责干事的，刘高是负责干人的，任务就是制约花荣。这就是宋朝的官制特点：重文轻武、名实相离。

职业经理也只有与内部人存在显著区别，才有说服力与神秘感，把他请来才能发挥作用。否则你费心劳力地找来一名外部人，结果一出手，大家发现：其实跟我们也差不多啊，工资却高五倍，还有股份！结果说不定就会“请来女婿，气走儿子”——这个貌似很低级的错误，现实当中好像很多组织都在不断犯、重复犯。

带来显著的变化

职业经理只有给组织带来显著变化才算是做成功了，也才算名副其实的职业经理——当然这个显著变化是跟请他来时的预想目标相符的，而不是相反的：既不能给搞黄了，更不能洗到职业经理自己家去了。宋江把卢俊义弄上梁山以后，梁山按照宋江的设想，发生了显著变化，体现在四个方面。

第一，形成了稳定的领导核心。卢俊义上梁山以后，再次形成了林冲火并王伦后，推让前三把交椅时所说的一句重要的话，叫“鼎足之势”。当时林冲推晁盖在第一位，推吴用在第二位，推公孙胜在第三位，每推一次，大家都谦让“还是林教头来吧”。嘴上在客套，但是屁股坐下去了，林冲说“三个人坐这三把交椅，正是鼎足之势”，你们三个人鼎足而立，这个领导班子的核心就稳住了。应该说林冲这话是有深刻意味的，对领导核心的稳定充满期许。卢俊义上山以后，填补了晁盖去世的空白，从此以后，梁山真正形成稳定的领导核心，真正稳固下来。梁山稳定的领导核心就是卢俊义上山以后实现的。

第二，助力战略路线的调整。在晁盖时代招安这条战略路线一直是宋江的幕后活动，没有得到正式认可，没有提交正式讨论。卢俊义上山以后，这条路线得到了确认和有效的贯彻，领导核心对此逐步达

成了一致的意见，当然中间也是有波折的。比如说第一次招安，梁山泊差点发生了崩盘事件，一大半头领闹将起来：一群被激怒的魔头气势汹汹，陈太尉正念着诏书，李逵从梁上跳下来一拳把他打翻在地，抢过诏书扯烂——普天之下谁敢扯诏书？估计宋江吓得都要尿裤子了！宋江寻常对李逵骂也骂得、打也打得、杀也杀得，张嘴就是黑厮，往常要闹事早就责罚他了，唯独这次，闹得最凶，宋江连个屁都没放！为什么？因为一大半人是站在李逵这边的，众怒难犯。宋江、卢俊义慌里慌张抱着陈太尉，扶他上马就把他给送走了。所以说路线的确认，是卢俊义上山以后开始实质性推行的，没有卢俊义坚决顶住，陈太尉保不齐就被群殴致死了，钦差要在梁山丢了性命，那招安就彻底没戏了。

第三，综合实力显著提升。卢俊义加盟以后，梁山的影响力和军事实力得到了明显提高。卢俊义上山以后，逐渐形成了新的更高效的军事行动模式——分进合击模式。原来梁山的军事行动，宋江带队喜欢采用统一指挥下的前后分军模式，一开始宋江自己打前锋，让林冲断后，后来固定下来，宋江带中军，在前面放个前锋；吴用喜欢参谋部庙算在先、狼群战术在后的模式，精确设计、群体出动，比如三打大名府，安排近二十路人马、三天内逐批展开行动。卢俊义上山以后，宋江带一队，卢俊义带一队，相对独立的左右分军模式固定下来，效率大大提升了。综合实力提升的另外一个显著标志，就是再遇到史文恭式的超一流高手时，梁山不需要再避战或等待了，有卢俊义这个大杀器在就能够拿下对方，起码也能抵得住。

所以，卢俊义这个优秀职业经理上了梁山后，宋江这个当家人的幸福指数高了许多，内心的焦虑和惶恐、对未来和未知的恐惧减轻了许多，卢俊义是真正能为宋江分担责任和压力的人，而不是有些人认为的那样，仅仅是工具和招牌。

第二节 发挥经理人作用

仪式与内涵并重

仪式和尊重是职业经理行权和发挥作用的基础。仪式是表示重视和尊重的一种特定形式，这是中国人自古以来“请”职业经理必备的程序；而日常的信任和尊重其实更加重要。卢俊义上梁山以后，宋江从两人见面一直到去世，没有一次不尊重卢俊义的痕迹，没有把他当作下属指使：“老卢你去干什么”——从来没有过这类情景出现。或者称“贤弟”，或者称“员外”，什么事情都是用商量的口气。宋江并不担心卢俊义取而代之，因为他很明白，无论把卢俊义弄上梁山的真实意图是什么，卢俊义都不会成为一把手，起码不会成为事实上的一把手。相对梁山其他人而言，他始终都是一个外人。对于一个外人，你让他心甘情愿、真心实意扛重活，那就必须要尊重。

组织和一把手对职业经理的尊重和相应的形式，是职业经理发挥作用的前提，也是职业经理进入组织以后，拥有对内部人相应统御能力的基础。中国人对这个东西历来是非常重视的，这是一个非常好的传统，可惜好像现在这方面有所忽略。比如：帮刘邦打天下的萧何、张良、韩信“汉初三杰”。沛县起义时，大家推萧何当一把手，萧何当初在沛县相当于朱仝和宋江在郓城县的位置，是县令的重要助手，是地方上有名望的人。但是萧何把这个位置让给刘邦了：刘季你来当沛公吧，我给你当助手。所以，萧何算是刘邦的合伙人。张良是韩国的公子，被秦灭亡的韩国国君的侄子，是一支独立义军的首领，为恢复韩国而战。刘邦征得韩君和张良的同意，借调张良来帮忙，这个时期是共患难的朋友，后来正式加盟。张良在刘邦势力弱小的时候，没有跟项羽和其他人，而是选择了刘邦，带资本加入，这个时期属于重要的创始股东。萧何和张良本质上都算是刘邦的合伙人。只有韩信是职业经理。萧何推荐韩信给刘邦时，刘邦团队正处于最低谷，项羽把刘邦封在汉中，位于崇山峻岭之中，北面又封秦的三个降将为王，阻住

了他北归的道路，项羽就是要把他冷藏在这里。刘邦的手下一看，我们老大算是完了，纷纷逃亡。韩信虽然被推荐了，但没得到重用也逃了，别的将领跑了萧何都不管，唯独演了一出萧何月下追韩信。刘邦很生气，责问萧何：跑了这么多人你不去追，跑了个韩信，你怎么这么上心？萧何说，韩信可是大才，咱们能不能翻身就靠这个人了！不能发个文件就完事了，得筑台拜将！刘邦将信将疑，但他还是接受了这个建议。如果没有这个仪式，韩信，一个外来逃将——项羽的前执戟卫士，在刘邦的那些创业同事人人都想当元帅的情况下，他怎么能当得下去？哪里来的统御力？我们今天质疑职业经理和职业经理人制度，聚焦在职业经理身上好像多了些，是不是也需要适当检视一下另一方呢？

那卢俊义上梁山是否有相应的仪式呢？也是有的。宋江和卢俊义通过抓阄的方式，决定谁去打东平府、谁去打东昌府，这是要决断宋江和卢俊义谁当一把手的仪式。他们当时定的竞争机制是，谁先打下来，谁就当梁山的一把手。这个仪式其实不是确立宋江当一把手的仪式，而是确立卢俊义当二把手的仪式。刘邦确认韩信当职业经理，用的是登台拜将这个仪式，而梁山确定卢俊义当职业经理，用的是分头平行带兵攻打东平府和东昌府的形式。这个仪式之后，卢俊义排名第二的地位就确立了。

要授权还要培育

现实中，很多企业费了很大的精力请到了职业经理，但资本所有者并没有厘定权力边界和行权方式，只是把职业经理当高级下属对待，职业经理作用很难发挥出来。充分的信任和正式授权是职业经理发挥作用的抓手，赋权于职业经理，不仅要有正式的文件，还需要有一把手宣示信任和授权的实际行动，这是职业经理在组织当中保持相对地位和统御力的凭据。当然，职业经理在组织中的地位不仅要法律意义上的确立，还需要精心培育，确保名实相副。比如，卢俊义在梁

山的地位确立，其实经过了三个阶段。经过这三个阶段，才获得了充分的信任和授权。

第一个阶段是“被勉强带兵”。二打曾头市的时候，卢俊义带燕青，统领五百步军——其他人都是带了几千兵马。没有骑马，在小路埋伏，让他捉史文恭。这种安排是吴用生怕卢俊义真捉了史文恭，而宋江犯幼稚病真让卢俊义坐了头把交椅，这是吴用坚决不愿意看到的结果。所以，在作战计划安排上，他把卢俊义放在一个最次要的位置、最不可能抓住史文恭的地点和方式。为什么呢？因为史文恭胯下骑的是照夜玉狮子宝马，卢俊义徒步作战，手里还没枪，提了口朴刀——民兵和客商自卫用的武器，在一条小路抓点漏网之鱼。没想到等来的是大鲨鱼史文恭，跟宇文成都一样——上天注定要死在谁手里的顶级高手。

因为卢俊义抓住了史文恭，所以按照宋江曲解的晁盖遗言，应该为梁山泊之主，但是众人不服、卢俊义不从。宋江又提议，他跟卢俊义各带一万兵马，抓阄决定攻击目标东平府和东昌府，谁先成功那谁就当梁山一把手。卢俊义抓阄抓着的是东昌府，宋江派吴用和公孙胜两位军师都跟着他。卢俊义到了东昌府选择了出工不出力。守东昌府的是没羽箭张清，张清善打石子。卢俊义派了几个次要人物郝思文、樊瑞、项充、李衮出战，项充被飞叉所伤。卢俊义就此罢手，等着宋江来支援。其实他那一路能人很多，吴用、公孙胜、林冲都在这一路，他愣是没派高手出马，自己更没有亲自上阵。等宋江打下东平府，关键的事情定了，才派人去跟宋江求援。宋江率得胜军马来到东昌，带领豪华阵容出阵。要说张清也是真够厉害的，连打十五位将领。一直打酱油的吴用来劲了，用计先擒了龚旺和丁得孙，又用运粮船把张清诱到河边。一直不作为的公孙胜也来劲了，施展法术，推云布雾，让张清找不着路，最终把张清也拿下了。

第二阶段小规模带兵。第七十一回梁山泊英雄排座次后，卢俊义正式确定了二把手地位。他第一次带兵的军事行动，是带一千人马去泰山接应打擂台的燕青。燕青去岱庙打擂台，把任原摔下擂台，台下的李逵就势打死了任原。李逵、燕青遭官兵围捕，卢俊义带一千人马杀进来，救走两人，这次战斗规模很小。第二次是七十六回，童贯第二次征讨梁山，宋江和吴用摆下九宫八卦阵，梁山泊好汉全体出场亮相。这时卢俊义虽然已经是梁山的二把手，但战场亮相时，角色却与地位并不相称。仔细分析会发现，卢俊义只是作为马军一员普通将领出战，他的任务是带领杨雄、石秀，率一路马军，临阵发挥斗将作用，但卢俊义的实力确实不是吹的，把对方重要的将领飞龙大将军酆美给活捉了。

第三阶段，与主帅宋江分兵。这种作战模式首次出现在三败高俅之战。高俅造了高科技的海鳅战船，水军是主力，杀奔梁山泊腹地，宋江和吴用指挥水军迎敌，山前大路诸路军马是由卢俊义带领。也就是从这时候开始，卢俊义以主要领导之一的身份出场了。从第八十四回《宋公明兵打蓟州城 卢俊义大战玉田县》征辽的第二场战役攻打蓟州城开始，宋江和卢俊义分兵成为一种常态，卢俊义获得了充分的信任和授权。

发挥职业经理的优势，需要用其所长，且领导核心要有合理的分工。常言道“一个老板在思考，一个总经理在实践”，“一个老板在发动，一个总经理在执行”，“一个老板在激励，一个总经理在操作”，等等。老板和职业经理以及其他关键高层角色之间，需要有定位和分工。这种定位和分工不仅要写在纸上，还要有日常的磨合和适应。比如，在梁山宋江负责全面工作，同时兼顾统领一支军队；卢俊义负责带另一支兵打仗，兼顾当先锋。有时候卢俊义是冲在前面的，带领梁山一半的军队；吴用则负责出谋划策。他们这个铁三角军师吴用，既负责整体筹划，又偶尔代替宋江统兵，一旦宋江有什么情况，不能履

行职责时，顶替他的不是二把手卢俊义，而是三把手吴用。梁山领导核心的三足鼎立名不虚传，三个人分工合理，配合默契。

第三节 职业经理的自处

前面讲了老板对职业经理怎么样，那职业经理自己该怎么办呢?要在中国当一名成功的职业经理人，肯定不能仅仅套用别人的模式。按中国的伦理、文化传统，聘任者应诚意、仁义，被聘者应鞠躬尽瘁、殚精竭虑，不负聘方的期许。有三点很重要：一要努力向前，创造价值；二要尊重老板，不越位；三要谦虚谨慎，宽待下属。

创造独特的价值

自古以来请职业经理都不是随随便便的事情，在国家层面，那就更是天之大事。中国从朱元璋开始虽不设宰相了，但也有内阁首辅。皇帝选宰相不同于任命属官，而是“请”职业经理，是一件很神圣的事情。传说周文王请姜子牙，让姜子牙坐在车上，周文王步行推车走了八百步。出征时任命统军的元帅，也是一种请职业经理的形式，将在外君命有所不受，权力、责任都非常大。在民间，商帮选大掌柜也很神圣、审慎——考察祖宗三代、考验近十年，套路很多。原因就是这也是一件风险很大、代价很高的事情——万一请错了，遇到王莽、司马昭那样的人，或者那些把权益、优质资源洗到自己公司的人就悲剧了。

卢俊义在梁山上做得很不错。其一，卢俊义在促成招安方面，辅佐宋江达成了目标。在整个过程中卢俊义比吴用忙的还起劲，整个梁山宋江和卢俊义对招安是最上心的，也起到了应有的作用。其二，卢俊义作为战将，英勇杀敌，发挥了不可替代的作用。梁山凡是遇到武功盖世的敌将，林冲和关胜都拿不下时，就是两个套路：第一就是卢俊义出马搞定；第二就是群殴，关胜、林冲、花荣、张清等一群人

上，花荣放箭、张清打石子，林冲、关胜率人上去掐，用流氓手段拿下。卢俊义作为战将英勇无敌，起到了不可替代的作用。其三，卢俊义作为一路统帅，算不上非常优秀，但起到了应有的作用，介于胜任和良好之间。其四，卢俊义作为副手，在精神上支持宋江，起到了应有的作用，两个官场沦落人，互为倚靠，卢俊义作为副手在精神上给了宋江很多支持。

谦虚谨慎不越位

职业经理的位置具有特殊性，特别需要处理好内部关系。怎么处理好内部关系？就是保持对上下左右的警惕性，上下左右都需要警惕，尤其是随着地位的稳固，关系的融洽，更需要谦虚谨慎，防止超越权限，以及众人潜在的心理界限——你是我大哥请来打工的，我们是大哥的兄弟，给了你这么多钱，你就是该干活。不能因为他们称呼你“二哥”，你就真把自己当二哥了——这就是为什么“二哥”成为脏话的起因。卢俊义在明确为二把手以后，有四点做得很好。

第一，卢俊义没有参与策划一百零八将大排名。为了这个排名，宋江、吴用不知道死了多少脑细胞。历来罚罪容易、赏功最难。这个事情卢俊义应该是没有参与，他抱定“我是请来的，反正我跟燕青的排好了就行了，其他人我不管”的宗旨，很自觉地靠边站，在这个最敏感的事情上不越位。

第二，宋江带着十个人元宵节去东京看花灯，看他那个安排是很值得玩味的——《水浒传》每次安排工作的人员名单，一定要像看干部任命书一样认真，里边满满的套路、满满的全是学问。宋江去东京，大本营不是交给二把手卢俊义，而是三把手吴用。宋江看花灯只是个由头、幌子，去拜访李师师才是目的。李师师家的欢宴，因李逵闹事暴露行踪，梁山好汉大闹东京城，把人家宋徽宗好端端的元宵节给毁了。东京是首善之区、几十万禁军拱卫环绕，捅了马蜂窝了，梁山安排五虎将在城外接应。调动五虎将的不是卢俊义，而是吴用——

性命攸关的时候，职业经理要明白、要清醒——大哥有危险，我赶紧排兵布阵吧，兄弟你去东边、你去西边……大哥回来对你表示无比的感谢——然后你就出局了。

第四，机密事情宋江都是请军师吴用商议，很少请过卢俊义，只有两次除外，主要是这两次涉及卢俊义本人，要兵分两支了，要差遣到他的时候，才让他前来讨论。否则，从来都是宋江和吴用商量完以后，再排兵布阵调派人马，卢俊义多数是去执行。在保持谦虚谨慎、防止越位上，卢俊义做得很好。

与老板相处之道

职业经理如果没有彻底融入的想法，比如说，我不想当职业经理了，我要终生加入这个组织，那是另外一种行为方式。如果没有这种愿望，那你不仅要谦虚谨慎，还得尊重老板、宽待同事。老大永远是领导，不是大哥；同事永远是同事，不是兄弟。卢俊义做得很好。

第一，卢俊义独立带队伍的时候，与宋江保持频繁的沟通汇报关系，虽然分别带领一支人马，不能天天见面，但卢俊义的汇报很及时、很频繁。盘点卢俊义带领的每场战役，他的汇报功课做得都很好。第二，对宋江时刻保持尊重。老大尊重你是一回事，你不能因为老大尊重你，你就放肆。孔夫子对这一点研究得很透，说了一句有争议但传世的名言，提醒我们注意相处的原则和分寸：“唯××与小人难养也，近之则不逊，远之则怨”，这话说得很传神：太亲近了就会没大没小，疏远了会怀疑怨谤。孔夫子的意思是，尊卑之间、上下级之间需要保持适当的距离，这个原则当领导的都必须要记住——不论是当上级的还是当下级的，这都是金玉良言。

找到合适的职业经理、信任职业经理，授权于他、培育扶持他，让他能够发挥预想中的作用，着实不是一件容易的事情，古往今来，其实成功的概率是很低的。而反过来，当好一个成功职业经理，也是

非常不容易的一件事情。一个大型的组织、一位有抱负的老板，如果能够拥有成功的职业经理，那是非常值得庆幸的事情。但是，运作好一个大组织，实现远大的理想和抱负，仅仅有成功职业经理还是不够的，还需要其他一些重要的角色。请看第十四章《中国式合伙人》。

第十四章 中国式合伙人

合伙人或者说合作伙伴是人与人之间或者组织与组织之间达成的合作关系。在相互信任的基础上，双方为了实现共同的目标而采取的共担风险、共享利益的长期合作关系，合作关系的当事人就是合伙人。这种表述是通常意义上的合作伙伴关系，而我这里要说的合伙人或者合作伙伴关系，其根本在于心合。拥有真正出色的合作伙伴，是成就事业的重要因素。如何当好领导者的合作伙伴，领导者该如何与合作伙伴相处，值得我们深入探究。

第一节 资合人合不如心合

成功的合作伙伴关系绝不是简单的资合，并不是说你出多少、我出多少、他出多少，也不是简单的人合，你、我、他，咱们共同开个公司、做件事情就是合作伙伴了。合作伙伴是否相合，关键还看理想、信念、价值观是否相合，起码是大部分相合或阶段性相合。能够长远合作，甚至是终身合作的合作伙伴，必然以价值观为共同基础、理想为共同目标、信念为共同准则。有人说，你怎么唱起高调来了？我这还真不是职业行为、唱高调，而是几十年职业经历基础上，发自内心的真实感触：分析成功的合作伙伴关系，特别是在复杂环境下的成功合作伙伴关系，必然会得出这样的结论。

宋江和吴用是梁山一对成功的合作伙伴，两人是真正心合的合伙人。在某些情况下，甚至在多数情境下，宋即是吴、吴即是宋，宋吴其实一体。梁山上有很多和宋江关系非常好的人，比如说花荣、戴宗、李逵，但他们不是宋江的合作伙伴。因为他们的理想、信念、价值观跟宋江有显著差异或者差距，只是单纯的追随者，他们之间的模

式是这样的：我才不管什么价值观、不管你想什么，我就认你当大哥了，我就跟定你了。武松、石勇、李俊严格意义上讲只是宋江的仰慕者，连追随的程度都达不到，他们之间的模式是这样的：老早就听说有宋江这么个人，如雷贯耳、心向往之，很崇拜，我想要跟着他。鲁智深、呼延灼、关胜是同盟，只是搭伙过日子，他们之间的模式是这样的：宋大哥这个人还不错，眼下只有跟他合作才是最佳选择，那就跟着他干吧。晁盖、柴进、朱仝这些是宋江的朋友，交情不错而已。梁山上，真正能懂宋江追求什么，也就是他的理想的，能理解宋江为什么坚守，也就是他的信念的（吴用能理解，但自己做不到，因做不到而更尊敬），能理解宋江心目中对错标准，也就是他的价值观的，只有吴用一个人。反过来，宋江真正能交流自己的理想、信念、价值观的也只有吴用一个人，其他的人关系再好——比如花荣，可以聊其他任何事情，可以替花荣做主嫁妹妹，但没法畅通无阻地沟通思想。

第二节 宋江、吴用始心合

宋江和吴用的心合，始于他们第二次见面。宋江逃亡在江湖的日子里，宋太公度日如年：一怕儿子受罪，二怕儿子被江湖上的朋友裹挟去落草。宋太公担惊受怕的日子过了一年，转机来了：皇帝立太子，大赦天下，宋江的这种杀人潜逃罪，大赦后可以减等，自然就不会被判死刑了。宋太公马上让宋清写了封谎称自己去世的信，请石勇到江湖上去找宋江。石勇在梁山泊附近的小酒店遇到宋江等九人，宋江看了书信，悲伤不已、方寸大乱，马上写了介绍信，让花荣等人持信自行上梁山，换上了石勇赶路的麻鞋，马不停蹄奔宋家庄而去。刚刚到家，郓城县新上任的两个都头随即跟踪而至，宋江没有反抗，束手就擒，判了脊杖刺配江州。经过梁山泊时，宋江跟两个解差说，山上的朋友可能会来打扰，请解差绕路而行。

然而，吴用安排了几路人马下山拦截，宋江一行还是被发现了。刘唐奔过来就杀解差，花荣就要揭封皮、拆枷锁，宋江像老母鸡一样死死护住解差，又坚决拦住花荣，说“兄弟揭不得，这是朝廷法度”。吴用看了，道“我知兄长的意了”。没为难宋江，请宋江上山跟晁盖相见。宋江自己黑恶，生怕别人跟他一样，嘴上一套、背后一套——趁他不备把两个解差给杀了，让自己不得不落草，因此在山上一直让解差寸步不离自己。其实以吴用的黑心黑肺、黑手段，杀解差、强留宋江分分钟可以搞定。但是吴用理解宋江真心不想留，也就没有再难为他。待晁盖招待完毕、表达完感情，吴用又跟宋江介绍了自己在江州有个朋友戴宗，并写了介绍信、奉上金银，吴用亲自下山送了二十里——注意，比宋江送武松还远了一倍开外，宋江继续前往江州。

本来宋江回家前其实已经决定要上梁山落草了，因为他除了杀阎婆惜的罪之外——这个可以解释为过失杀人，可以解释为阎婆惜出轨在先，其实还并不太严重，关键是他还以郓城虎张三的化名，参与了杀刘高、拒敌并几乎杀尽青州官军，以及冒充秦明、烧杀抢掠青州城郊，这些令人瞠目结舌、不在大赦之列的罪行。但是因为通信不畅，青州和济州没有并案，宋江的新罪官府还没有发现，官府只追究了他杀阎婆惜的前罪。估计宋江也没敢跟家里人说，宋太公的教导让宋江思想发生了转变，并且心存侥幸，想通过服刑回归社会。而花荣等好汉不知道宋江这中间思想和情况变化，仍以为上次我们跟着你上梁山，你自己因父丧没有上成，这次机会这么好，上山不是顺理成章吗？还去江州服刑受苦干吗！而吴用通过跟宋江简短的对话，就明白了宋江的意图，也理解了宋江的价值观和坚定的信念，选择了尊重他的意愿，没有使出擅长的黑恶招数，强迫宋江留下。宋江作为跟吴用同等量级智商的人，从吴用的表态和行为也感念吴用的理解，两个人的心合之路已经开始，为后面俩人的合作伙伴关系奠定了基础。

第三节 合作伙伴相对独立

能够成为一把手的合作伙伴，而不仅仅是追随者和下属，其实不容易，需要有几个基本条件，最重要的是三个方面：第一，要有独立的思想和见解；第二，要有相对独立的资源；第三，要能独立发挥作用。

独立的思想和见解

在独立思考基础上得出的独立见解，且能够彼此相合，才叫真正的心意相合。也就是说，心意相合并不是一个人唯另一个人马首是瞻，不是无条件的附和，而是拥有独立的思想和见解。合作伙伴相对于一把手，思想独立、方法独立，而不是揣摩领导意图、完全顺着领导思路去思考；或者干脆不动脑筋，一把手说什么就跟着说什么，或者老大一说什么就喊好，那不是合伙人，那是马屁精。吴用的独立思考和见解特别体现在三个方面。

第一，招安策略不同。吴用同意宋江的招安战略，他们的目标是相同的，但策略上吴用有独到见解。吴用不同意无条件投降，宋江为了招安，不计代价、不讲条件，以至于奴颜婢膝，这是吴用所不认可的。宋江在前期见了高官，啥也不管，趴在地上、屁股撅老高就爱磕头。后期随着一把手当久了、梁山做大了，架子也端起来了，猥琐小吏的形象有所改观，但骨子里唯官是从的奴性是掩饰不住的。吴用与宋江不同，他要打得让皇帝和权臣半夜梦见梁山就吓得坐起来的地步，再谈招安的条件。而宋江对此也有所觉察，所以在招安过程中遇到风险，宋江宁可跟卢俊义配合而不找吴用。可以看到，吴用其实有时是在纵容甚至是操控阮小七、李逵、花荣等这些好汉阻挠、延迟招安。每当吴用拿眼睛一扫谁或冲谁迭起两个指头时，那就是又指使这人搞事了。

第二，为了目的更加不择手段。对于达成某种目标，或者扩张队伍，拉人上梁山，吴用跟宋江一样只论结果、不顾道义。吴用比宋江有过之而无不及，比宋江更加厚黑。《水浒传》中，宋江单独下山喜

欢带柴进、戴宗、燕青，虽然也带李逵，但那多是李逵非要赖着去。宋江单独下山是要去干面见李师师的大事，而这种事情他是不带吴用的，也没跟吴用商量，保留了合作伙伴各自的秘密。吴用下山喜欢带李逵，他下山多是去干见不得人的事，李逵没有道德底线、执行力强，是最合适的人选。比如，为逼朱仝上山，吴用指使李逵把儿童劈成两半。为了让卢俊义上山，吴用同样还是带着李逵，伪装成算卦先生和道童，设局诱骗卢俊义在先，在卢家墙壁上留下“卢俊义反”的藏头反诗断其后路。宋江在清风寨逼秦明就范，跟吴用的手法有异曲同工之效，但吴用的手法不是宋江教的，是他自己的独创，只是跟宋江的套路如出一辙而已。

第三，战术更加灵活多变。对于谋略和排兵布阵，吴用在很多方面超过宋江，当然，多数情况下他会跟宋江讨论确定。比如，吴用和宋江第一次军事指挥上的合作就是三打祝家庄。宋江第一路军攻击祝家庄失利，幸亏林冲第二路军到，才算是掰成平局，但也成僵局，难有进展。吴用第三路军到，带来了孙立，靠里应外合连环计，才最终取得了胜利。虽然连环计是由宋江最后决策的，但却是孙立在见到吴用时，第一时间献上里应外合计，吴用又扩展为连环计，方案是在见到宋江前就有了。所以，尽管宋江鬼点子也不少，计谋也够用，但吴用在军事谋略和指挥艺术上显然更加具有创造性。

独立资源和圈子

有相对独立的资源意味着不是一切都是一把手或组织给你的，而是自己兜里也有货：想干点啥事，有人、有钱，有威望、有信誉，有情报、有人脉，什么也得有点；想干大事情前，不用完全靠一把手和组织提供资源。宋江以义气闻名江湖，吴用以智谋闻名江湖：我的威望和你不一样，不一定有你大，但也是有的。

吴用前期的资源相对来讲不多。比如说，吴用没钱，前期吴用的资金资源最匮乏，典型的一穷二白。为了邀集劫生辰纲的人手，他向

晁盖推荐阮氏三雄，临出发去找三阮前，跟晁盖要了二三两散碎银子。在石碣村请三阮吃了顿饭，花费了一两银子——可见他有多穷。但是吴用有少量的人脉资源，比如阮氏三雄。在石碣村跟阮小二一见面，阮小二的话证明他们以前一起干过非法勾当：“教授一向在哪里发财？又要带我们去哪里干件好事？”再比如，戴宗也是吴用的朋友，吴用书信推荐戴宗给宋江。

上梁山后，吴用大权在握，也发展了自己的资源，比如说威望。吴用在梁山内部拥有仅次于宋江、排在卢俊义和林冲等人之前的威望。第九十回《五台山宋江参禅 双林渡燕青射雁》中，梁山人马征辽回京以后，朝廷失信，不仅没有封赏梁山军，还提防他们，下命令不许梁山将士出营，不许进东京城。梁山将士义愤填膺，李俊为首的水军头领六位天罡星，请军师吴用上船商议，要求再举义旗，重上梁山，并且请吴用带头：“请军师做个主张，就这里杀将起来，把东京劫掠一空，重回梁山。”他们六个人怎么不找卢俊义、关胜、林冲呢？除了意愿外，就是因为他们威望比不上吴用。谁有能力和威望能号令三军，领着干这件大事？那就只有吴用了。

这里面涉及一个一把手的格局问题：如何对待合作伙伴拥有的独立资源。在合伙之前，应该讲这不是问题，合作伙伴当然要有自己的资源，否则哪还有什么价值，还合什么伙？问题是合伙以后，一把手对合作伙伴的私人资源，特别是基于共同事业发展起来的私人资源，如何看待、如何对待，其实我看这对人性还是有一定考验的。

独立发挥的空间

既然是合作伙伴，那就不是亦步亦趋的下属，就拥有相对从容的提前谋划和行动的自由度。也就是说，并不是事事要等一把手批准以后才去干，合作伙伴需要拥有先期谋划、预做准备的自由度。能够独立发挥作用是合作伙伴的典型特征。

吴用与前面讲的卢俊义经常向宋江汇报工作形成鲜明对比。比如，吴用特别注重提前做好情报工作，一般情况下，请宋江做决策之前，吴用都铺排好了，提前布好局了。吴用尤其善于从内部攻破对手。现在描述国内战争题材的影视剧，多是描述成靠潜伏获胜，仿佛决定胜负的，不是战场上的厮杀，而是幕后的潜伏。这个套路还真不新鲜，《水浒传》里的吴用就是谍战剧鼻祖。百回本《水浒传》大小五十一场战役、战斗，大半用到了潜伏计。

比如梁山第三次击败高俅那场战役，是水浒“经典十战”之一。高俅带领十位节度使、禁军两位都教头进攻梁山，不惜血本建造了高技术武器海鳅战船。从双方实力对比看已经很悬殊了。但吴用大施钻进敌人肚子里去的计谋，分阶段、分批次实施，发挥了巨大威力，最后取得了胜利。这场力量悬殊的战役，最后之所以能取胜，有三方面出奇制胜的因素：一是潜伏，二是因地制宜的水上战术，三是水军特战队。自高俅启动造舰计划始，吴用就开始捣乱，派孙新和张青等假扮民夫混进船厂，又派顾大嫂和孙二娘假扮送饭民妇随后进场，找机会放火烧厂；时迁、段景住趁乱混进城里烧草料场。两把大火不仅扰乱了对方军心，还大大延迟了建设速度，直到冬天海鳅船才造好，训练时间就被耽误了，官军靠临时抓来的民夫充当水手驾船。

吴用又派杨林等八位头领冒充水手去潜伏。当海鳅船队进到水泊时，冬天水位低，为梁山因地制宜的水上战术实施提供了可能。梁山水军针对海鳅船最大的优势，同时也是最大的隐患——水车，用杂物塞住水车，使战舰失去动力，成为不能移动的水上堡垒，同时也成为待宰的大象。这时，张顺率领的水军特战队出动了，在海鳅船的底部用凿子凿洞，使之倾覆、沉没。在海鳅船倾覆和沉没过程中，潜伏的八位头领一起发作，从水手队伍中冲出来，出其不意杀死和生擒了对方的主要将领。高俅也被从水底完成凿船任务后爬上船的张顺俘获。在这场梁山跟朝廷最大规模的战役中，吴用直接调动和安排、执行潜

伏任务的资源、人员，在梁山动员的整个盘子中是微不足道的，派出潜伏的人都是平常无关紧要的人，但是发挥的作用却是巨大的。

第四节 合作伙伴直言不讳

因为合作伙伴在人格、地位、资源、实力四方面的特殊性，相比其他下属而言，更能直言不讳——不是很多领导都让我们直言不讳，提倡提意见建议吗？我理解，真要直言不讳是需要有实力的。在大型组织里，一个平常普通的人，跑到领导跟前说“这个事情不对、那个事情不对，应该如何如何”，除非特别谦虚、特别包容，正好有空闲、有心情的领导会考虑你的想法，一般情况下估计领导会想：这人有毛病吧？但是如果合作伙伴这么一说，领导立即站起来：“你快说说为什么？该怎么办？”因为实力不同、地位不同，合作伙伴才有直言不讳的资格和能力。

吴用面对一把手，不管是晁盖还是宋江，敢于说一句话，叫“哥哥，不妥”——这是非常不容易做到的。比如：第三十九回《浔阳楼宋江吟反诗 梁山泊戴宗传假信》中，晁盖要点齐军马去江州救宋江，吴用讲道：“哥哥，不可造次”——领导你不要造次。在职场干了多年的领导们回想一下：你多少年没有跟自己的上级，特别是一把手，直截了当地说“领导你这个想法不对，应该如何如何”了？吴用怼晁盖更多一些，也更直接一些，最少有四次，只有一次晁盖没听，就是晁盖执意要亲自下山打曾头市，吴用劝阻无效，晁盖执意要去，结果就中箭死了，其他时候晁盖都听从了。吴用对宋江的提议给出不同意见的次数也不少，宋江只有一次严肃拒绝，就是吴用流露出要降辽。其他时候，对吴用的直言不讳，宋江没有见怪，都是言听计从。

第五节 合作伙伴相互支撑

一把手是一个特殊的位置，这个位置决定了一把手往往承担最大的、最终的压力。在这个压力下，容易出现当局者迷的情况，面对突然降临的挑战和危机，精神紧张、瞬间傻了。这种情况晁盖有过，宋江也有过。这时候合作伙伴相对处于旁观者清的位置，他可以起到提醒和激励一把手的作用，“别着急，咱们慢慢商量”。

比如：第五十五回《高太尉大兴三路兵 呼延灼摆布连环马》中，梁山好汉攻破了高唐州，杀死了高俅的堂弟高廉。高太尉火了，派呼延灼带领连环马军征讨梁山，这是朝廷第一次派正规军来征讨。头一回和正规军开战，宋江这时候是前敌总指挥，第一场就败了，连环马军太厉害。宋江眉头不展，愁坏了。吴用劝道：“哥哥休忧，胜败乃兵家常事，何必挂心，别生良策，可破连环军马。”第五十九回《吴用赚金铃吊挂 宋江闹西岳华山》中，宋江和吴用带七千军马去救被贺太守抓走的史进和鲁智深。到了华州城外，宋江见华州城池厚壮，形势牢靠，无计可施，眉头不展，面带忧容。一看这形势吴用也傻了，吴用说：“且回寨里去”——先缓一缓，缓兵也是一种缓解压力的方法。没法得手、暂时没办法怎么办？吴用差精细小喽啰下山，远近探听消息，结果让他打听到宿太尉奉皇帝之命去西岳华山祭山！宋江和吴用埋伏在渭河边，软禁了宿太尉，逼他到少华山上暂住，夺了他的金铃吊挂，冒充宿太尉，把贺太守诓到西岳庙杀死，破了华州，救了史进和鲁智深。在华州之战中，吴用这个合作伙伴对于宋江的心理支撑作用是非常显著的。

第七十八回《十节度议取梁山泊 宋公明一败高太尉》中，高太尉亲自率队、十节度特使跟随，朝廷真动怒了。宋江听得高太尉亲自领兵调天下军马十三万，十节度特使前来，这次不是忧容，而是惊恐。吴用便道：“仁兄勿忧，昔日诸葛孔明用三千精兵破曹操十万军马”，这句话什么意思？他人多咱们人少，不要紧，想当年诸葛亮用三千军破曹操十万，先帮宋江排除第一个担忧因素：咱比诸葛亮军马多了去了，他有十三万咱也有近十万，怕什么呢！接着排除第二个担忧因

素："小生也曾听得十节度使名字，曾多于朝廷建功，只因当初没有他的敌手，以此显得他们豪杰，如今咱们这帮兄弟，如狼似虎的人，那十节度使都是背时的人了，何足惧哉。比及他十路军到，先让他吃我一惊！"至于这个十节度使，虽然当年也是天下闻名的好汉，为朝廷建过大功，但那时候，一是他们处在壮年，二是"世无英雄，遂使竖子成名"，那个年代缺少英雄好汉，才显得他们厉害。如今，他们都老了、背时了，咱们的弟兄们个个如狼似虎，怎么会怕他们？放心吧，只要他们一到，我就给他们一个下马威。吴用一层层解剖下来，就是一次次给宋江增添心理动力。这是给老板最大的激励和非常重要的鼓舞。这种精神动力是不可忽视的，特别是对居于高处不胜寒的一把手，有的时候真是人人都看得到、都明白的事情，反而只有一把手那里灯下黑，如果缺少癫狂时泼凉水的、低迷时鼓劲加油的人，一把手会多犯很多错误，而好的合作伙伴具有说这些话、办这类事的天然优势。

第六节 合作伙伴及时补位

因为合作伙伴的特殊地位，在一把手因故缺席的情况下，合作伙伴可以代替一把手行使权力。这种补位行为，合情、合理，甚至合法。吴用在某些时候就会补位代替宋江。梁山第三次攻击大名府就是典型的例子。第六十六回《时迁火烧翠云楼 吴用智取大名府》中，大名府是大宋在黄河以北的重镇与四京之一，驻扎有数万军队，也是梁山曾经打下的最大城市。

前面讲到，石秀独自一人劫法场救卢俊义，失手被擒。但梁中书也被石秀的英雄气概惊着了，不敢杀俩人，也不敢辱虐他们，只是派蔡福和蔡庆监押。一打大名府，发生在宋江接到燕青报的信后，集中梁山主要力量进兵大名府，连续取得三场野战胜利，兵围大名府。在围城的过程中，关胜带兵直取梁山，宋江被迫解围而回。二打大名府发生在关胜投降梁山后，宋江带兵卷土重来。冒雪野战、计擒索超，

进展得很顺利。但宋江突然发病，不得不紧急撤回梁山。张顺推荐江南神医安道全，并冒雪前往邀请。安道全给宋江治好了病，告诉宋江说虽然命保住了，短时间内必须要卧床休息。可时间急迫，否则卢俊义和石秀就有生命危险了。吴用就说：“小生替哥哥走一趟”。于是吴用代替宋江指挥了三打大名府战役，这是精彩的“十战”之一。这次战役吴用调派了近二十路人马，堪称经典之战。

首先，情报先行。这是吴用惯用的套路，干什么事情都是情报先行。其次，制造恐怖气氛，调动敌方军马。吴用得到情报后，随即派人到大名府大街小巷去贴大字报、小字报，制造恐怖气氛，调动大名府的军马，影响官府的军事部署，梁中书果然把重兵部署在城南庾家疃，摆在梁山到大名府的必经之路上，而城里就空虚了。再次，开始进行政治攻势，迷惑对方。吴用通过各种渠道告诉梁中书：梁山不放弃和平解决的打算，只要留住卢员外和石秀的命就不打大名府，影响对方决策、麻痹对方。第四，安排十二路、二十七人潜伏大名府，做好中心开花的周密部署。第五，八路马步军一齐攻打大名府。再隔一日，吴用调派八路马步军，共二十八位头领，规定正月十五二更天到达指定攻击位置，看信号同时发起进攻。这是作战方案和战前调度，实际情况正如吴用安排的这样，并有多路人马临场即兴发挥，顺利打下大名府，救走了卢俊义和石秀。吴用作为宋江的合作伙伴，在补位方面做得非常成功。

从三打大名府的战例分析中可以看到，在宋江缺位的情况下，吴用能够调动几乎全部梁山的资源和力量，公孙胜、柴进、李应这些轻易不下山的重要人物倾巢而出，留在山上守护梁山、陪同宋江的，只剩下水军将领和职能、后勤部门工作人员。宋江对吴用的信任、吴用的自信都是满格的，在宋江的充分授权下，吴用的战役指挥能力也达到一个新的高度。宋江和吴用是一对真正出色的合作伙伴。

经营管理一个大型组织，除了需要合格的职业经理、优秀的合作伙伴，其实有时候在高管团队里，还需要一些其他重要角色，比如：代表社会和员工意愿的人。请看下一章《品神意与民意》。

第十五章 品神意与民意

在一个大型组织里，不仅要有职业经理、合作伙伴，还需要有舆论代表、民意代表。社会的声音、员工的意愿是通过特别的人和特别的方式传达出去的。作为舆论和民意代言人，有时是不自觉的、无目的的，一旦成为这样的角色，需要很好的把握；作为主要领导者，需要意识到，同时需要驾驭好。

第一节 似有还无谈神意

《水浒传》作为一部中国古典小说，有一些神乎其神的事情：法术、梦幻、谶语、玄学等。这些东西跟中国传统文化难分难舍、拆解不开，这也是中华传统文化的重要组成部分。以前我把这些当成是荒诞不经的东西，但实际上里面有深意，用迷信、作者的时代局限性去解释就显得有点肤浅了。

《水浒》中的神术

《水浒传》里面描述的超人力、超自然故事，或者说道术、妖术非常丰富，我归纳主要有五类。

第一类，传说——比如天罡地煞传说。《水浒传》第一回《张天师祈禳瘟疫 洪太尉误走妖魔》的故事发生在宋仁宗时期，东京发生瘟疫，皇帝派太尉洪信去请张天师。洪信游龙虎山放出天罡地煞星。第七十一回《忠义堂石碣受天文 梁山泊英雄排座次》与开场相呼应，经过无数波折，梁山泊聚齐了一百零八将，宋江提议建一罗天大醮。法事进行中，天上裂了一个口子，地下刨出一块石碑，石碑上是蝌蚪文，翻译出来是一百零八位好汉及其对应的天罡地煞星座名。公孙胜

的师父罗真人也多次提及天罡地煞这个传说，这是这部书贯彻始终的线索，离了这个传说这部小说就没法成立了。

第二类，幻境——似梦似幻之间，弄不清楚是做梦还是迷幻。比如：晁盖梦见北斗七星降落在自家屋脊上，不知道这个梦是真是假。吴用听见这个梦，激发了内心深处的原动力，借这个梦作为号召人的广告，帮晁盖召集人马，劫夺生辰纲，从此有了后面上梁山的故事。

还有宋江遇九天玄女。宋江从江州上了梁山后，回宋家庄搬请父亲宋太公和弟弟宋清上梁山，结果被公人发现了。宋江在逃避追捕时躲进一座小庙的神龛，恍惚迷离间，进入了一个仙境般的地方，遇到了九天玄女娘娘，并赐宋江仙酒和仙枣，指点了他的身份和前景，临别时赠他一本天书，让他只能跟天机星一起观看。宋江脱离险境后，赫然发现手里真攥着枣核和天书。后来宋江遇险时，又曾梦见过玄女娘娘托梦，指点迷津。

还有宋江等的梦。晁盖死了，宋江想的不是给晁盖报仇，而是想着怎么把卢俊义弄上梁山。因为卢俊义牵扯到要打大名府，在宋江亲自带领大军二打大名府时，晚上在军帐中做梦了：宋江梦见晁盖在阴影里，晁盖说“贤弟你有百日血光之灾，除却东南方地灵星不能救你”。宋江虽然在梦里，但还能够意识到晁盖其实已经死了，就说：“必是我们一向不曾祭拜，所以哥哥见怪。”宋江还梦见张顺以及张顺附体张横。张顺在攻打杭州时惨死西湖，当夜宋江梦见他。攻下破杭州时，平时不起眼的张横突然发威，飞奔前去把方腊太子方天定一刀杀了，以张横的武功根本不具备杀方天定的能力，杀完后咕咚倒在地上昏过去了。张横醒来后告诉大家，是我弟弟张顺魂附体。

还有宋江梦龙君，宋江被困乌龙岭，恍惚间龙君给他指路。再就是最后，徽宗在宋江死后梦见宋江向他诉苦。

第三类，风云变幻——小范围内改变气候。第一次出现是晁盖等劫了生辰纲，逃到石碣湖后，何涛带官军追捕，阮氏三雄在石碣湖荡中埋伏。天黑后公孙胜作起法来，火借风势，烧了官军的船。刮风也是公孙胜用的次数最多的功夫，段位不高的樊瑞也会使用，连宋江也敢用。宋江在高唐州看高廉施法术，自己也照着九天玄女娘娘天书其中的一章连夜背熟，第二天阵前竟也能起风起火，不过被高廉破了，风吹回来，卷着火伤了自家的军士。晚上高廉劫营，宋江让杨林和白胜留下，其他人都在四周埋伏。高廉又施展呼风唤雨、弄云起雾的法术。杨林不吃那一套，给了高廉一箭，射伤了高廉——可见法术也不是无敌的，更多的是造成人的心理恐慌，碰见杨林这样不知死活的好汉就可能失灵。

第四类，幻术——使神驱兽。高廉除了呼风唤雨外，还善于驱使毒虫猛兽，这类法术也是幻术，因为书里明确说，毒蛇猛兽是纸剪出来的，张牙舞爪奔过来，其实不咬人，只是气势吓人，让对方心理崩溃，在对峙中取得优势。但公孙胜的师父罗真人不仅会使幻术，还能够驱使黄巾力士——这个就吓人了：梁山人马在高唐州遇到阻力，戴宗和李逵奉命到蓟州寻找公孙胜帮忙，李逵看罗真人阻挠公孙胜跟随他们下山，心里很恼怒。晚上李逵偷偷溜进罗真人的卧室，把把门的道童和打坐的罗真人劈了。第二天一早，发现罗真人没事，李逵骇然，原来昨晚的罗真人是用葫芦幻化的假人。罗真人为了惩戒李逵，把李逵发送到蓟州府衙，从空中扔进去，被官府当作妖人逮捕，受尽了折磨，罗真人觉得教训得差不多了，又派黄巾力士把他接了回来。

第五类，道术——特异功能。典型的就是戴宗的神行术。在腿上拴上两个甲马，念起咒语，号称一天能跑八百里，不仅自己能跑，还能带着别人跑。从后面的几个细节看，其实也就每天跑二百至四百里，但也比平常人快多了。

神术的规律与玄机

我对神秘术做了以上五种分类，并分析了其中的规律，以及背后隐含的东西。道教是中国的本土宗教，深深扎根于中国文化，中国小说里面道术和神技很多，但假若用现在的科学技术去分析，那就显得有点奇怪了。神技也好、道术也好，其中有神话、传说，有民间意愿、大众情绪。神话、传说、意愿、情绪、潜意识、未知现象等杂糅在一起，看似荒诞不经，其实仔细研究，蕴含着朴素的辩证法，有规律可循，令人不得不重视。

有什么规律呢？终极规律——无终胜有；过程规律——道高一尺、魔高一丈，魔高一尺、道高一丈。玄妙吗？听我解释：道就是道术，魔就是妖法。如果你突破了人力范围，开始使用道术，那对方肯定会找出更高的妖法来克制你；当妖法高于道术时，如果你居于拥有道义的一方——顺天时，则肯定会有高于妖法的道术克制对方。如此循环往复。这背后又有五条具体规律。

其一，道术和妖法是一对矛盾，一般会成对出现，并不是拥有了道术或妖法就能独步天下了，比方你有了原子弹，对手肯定也会有，你有这个独门绝技别人就肯定会有那个，这一条是主要逻辑。其二，当人力相差悬殊，你比对手厉害得离谱时，可视同拥有了道术或妖法——顺天时则算道术，逆天时则算妖法。其三，人力能够匹配和解决时，道术和妖法都不会出现，不像西方的《指环王》等魔幻题材的文学作品，通篇都是魔法。其四，通常拥有道义的一方不会首先使用超级道术，而是后发制人被迫使用，就像我国政府向世界宣布的核武器使用原则一样。其五，道术或妖法只是佐料，不是主料：从微观看，一时非常强大；从宏观或全局看，却是相互抵消的；从技术层面看，有等于没有，无最终胜有。

是不是有点绕？举例深说一下。第一次出现道术，是公孙胜在石碣村湖荡里呼风。背景是梁中书搜刮民脂民膏，给他岳父蔡京送生辰纲的不义，晁盖等人智取生辰纲相对正义，也就是顺天意。彼时，晁

盖等人的力量相对官军来说很悬殊，于是“魔高一尺、道高一丈”，公孙胜使用道术战胜官军，实力悬殊条件下用道术平衡，顺天意的正义方得胜。其后，高廉的小舅子尹天锡抢夺柴进叔叔柴皇城的花园，高廉无视柴进的丹书铁券，抓捕甚至严刑拷打柴进。高廉蔑视赵匡胤祖宗之法有恃无恐，这是高俅等四奸的猖獗，他们不义，同时高廉又使用妖术，于是“魔高一尺、道高一丈”，公孙胜用道术破了高廉的魔法，也是先有妖术后有道术。

呼延灼率连环马军征讨梁山时，梁山实力居于劣势，但双方相差并不悬殊，呼延灼的征讨，从道义、法律、人情等各种角度，都算不上不义，因此，公孙胜虽然在梁山上，但他并没有使用道术。如果彼时公孙胜作法，那就是妖法而非道术，在天意均衡、无所倾向的前提下，使用妖法是需要承受后果，也就是报应的，对方会生出克制的方法，会出现“道高一尺、魔高一丈”以达到平衡，而这个结果就不好掌握了，所以通天意的公孙胜不会逆天意施展法术。同样的情况也出现在吴用三打大名府的时候，公孙胜虽然亲自到了大名府参与潜伏，但他的任务仅仅是跟凌振一起放放炮仗，烘托一下恐怖气氛。

第二节 神意即是天时

《水浒传》中处于敌对中的两军，对抗性动用神术时，梁山方面都需要公孙胜或者他的徒弟樊瑞出场。公孙胜是一个符号与象征，代表了神意，也代表了“上天”对梁山的态度，其实经历了从默许、支持、迟疑、放弃的发展过程。

“神意”指“天时”和“大势”。公孙胜和“法术”代表了天时和大势：公孙胜现身发挥作用，证明梁山的事业是顺天意、得天时、合大势，公孙胜隐身、不发挥作用，证明梁山的事业已经不顺天意、不得天时、不合大势。所以道术和妖法的出现或隐退、发挥或不发挥作用，都代

表了神意。“天时”和“大势”代表了宏观的天下趋势，趋势的微观体现就是百姓的意愿与社会的舆论。所以，不能把神秘术太当回事，也不能不把它当回事。通过分析公孙胜从出场到最终离场隐退的整个过程，可以把握梁山在得天时和顺应趋势上的规律。

道长神秘出场

前面讲到，为召集劫生辰纲的人手，吴用去石碣村请来了阮氏三雄，这样就有了晁盖、吴用、刘唐加上阮氏兄弟共六人。六人在晁盖家结盟设誓完毕，正在后堂喝酒商量，突然庄客进来禀报说有个云游的道士求见，晁盖吩咐庄客给点米打发他走，没想到这个道士非常强悍，伸手打倒了十几个庄客。晁盖不得不让五人回避，自己出来相见。这个道士正是公孙胜，从蓟州来，也是来通报生辰纲的消息，希望晁盖牵头，夺了这不义之财。公孙胜加盟，正好应了晁盖梦中七星聚义的七人之数。他们七个人加上住在黄泥冈附近，协助做眼线的闲汉白胜，一起夺了生辰纲。

公孙胜的出场很离奇。首先，形象不对：一个出家人应该修身养性、行善积德，公孙胜一出场就是一副暴躁、暴力的形象，庄客不给通报就动手。其次，价值观不对：出家人理应清心寡欲，而他给人一个世俗的、爱财的、不守法度的感觉。再次，来得奇怪：刘唐来自东潞州，离大名府近一些，而且他的职业就是闯荡江湖，梁中书搜刮钱财，他得到生辰纲的消息也容易理解。公孙胜却来自远离大名府、位于辽国辖境内的蓟州。他跟师父修行的二仙山偏远幽静，他是怎么知道这个消息，又是怎么骗过师父来到山东郓城的呢？所以，公孙胜的出现莫名其妙、鬼使神差——这也算是神意吧。

到底什么是神意？天时或曰神意。什么又叫天时？就是社会的整体态势，就是民间的幸福、疾苦、情绪、意愿——梁中书连年给蔡京进献数额惊人的生辰纲，奸臣当道、政以贿成，盘剥百姓、民间怨愤。有人说晁盖虽然劫富但未济贫，所以不算真好汉，其实那是不懂

民意：民意何尝需要劫富济贫？只要有硬汉打击蔡京、梁中书们的气焰，让他们不舒服、不痛快就够了，何须济贫？天时就是民心，天时就是社会发展趋势，是英雄可以作为的空间和条件。公孙胜入世，就是他师父罗真人洞察天意，看到天时可为，想要公孙胜到人间有一番历练和作为而做出的决断。这个天时也是梁山得以发展的天时，所以公孙胜出场时梁山也进入了一个有利于发展的新阶段，梁山的天时到了。

从退场到回归

宋江上梁山后，马上回家搬请宋太公上山，引得李逵也要去沂水县搬老母亲上山。明面上，是宋江、李逵的行为引发了公孙胜探母的动机，公孙胜提出要离山回家探母。但实际上是另有原因，这一点宋江敏感地察觉了，于是约定百日为期，一再叮嘱公孙胜一定要回来。公孙胜虽然口头答应，但实际上已经下了离开的决心。当梁山即将迎来大发展的前夜，公孙胜中场退场了，这是为什么？因为公孙胜看出了天时虽然合适、地利也归梁山，但梁山即将迎来人心不和：“一宅二主”格局已然形成，从宋江上山排座次、接风宴李逵等人的表现中，从晁盖的反应和应对中，从吴用的态度中，公孙胜已经看到梁山社会的复杂性已经陡然增加，梁山发展的不确定性、兄弟相残的可能性都已经很大了。公孙胜发现，自己追随和扶持的晁盖不是宋江的对手，梁山将会走过一段坎坷的历程。公孙胜不愿参与到有较高概率的兄弟相残中去，所以选择了离开。公孙胜的离场，不是罗真人基于天时的决策，而是公孙胜本人基于人性所做出的决断，是对梁山天时有利、小环境不明的反应。

公孙胜虽然离开了梁山，但梁山的天时仍在，公孙胜对梁山的感情仍在。当宋江带兵攻打高唐州救柴进，遇到高廉的妖法而不能取胜时，宋江派戴宗和李逵到蓟州寻访公孙胜。公孙胜的师父罗真人考虑再三，决定让公孙胜再次出手。有的人对道家真人为何要干预凡间俗

事会感到疑惑，其实如果略通中国文化，就不难理解：中国文化的一个显著特点就是凡事去绝对化、讲相对性。比如，儒家强调入世建功立业，但是也说“达则兼济天下，穷则独善其身”——穷途了也就不折腾了，以完善自己为主要功课；释家提倡彻底出家，但仍有“菩萨心肠、金刚手段”之说——真逼急了也是可以动手的；道家虽然主张“清静无为”，但仍不免“悲天悯人、心系天下”——《水浒传》开头引子里，道家陈抟老祖听说赵匡胤当了皇帝改元大宋后，哈哈大笑从驴背上掉了下来，连呼“天下从此定矣”，可见他以天下苍生为念。陈抟老祖尚且如此，况罗真人乎！

中国历经几千年苦难，而文明得以延续，很重要的一点就是，尽管平时大家主张各异，但真到生死存亡的危难时刻，却能找到共同点——“该出手时就出手”的侠义，不仅是侠客之义，还是全体中国人心中的义。尽管多数人没有敢于出手的胆，但不等于没有出手的心。比如：尽管多数人不敢去劫生辰纲，但是大家都盼着有人去“劫了那狗官的”，至于分不分些给别人，那又有什么关系呢？罗真人和他的弟子公孙胜是隐居修仙的出家人，是旁观天时的隐士，更是该出手时就出手的侠客。写到这里，《水浒传》的第三条线出现了：罗真人和公孙胜是一条隐线，是隐居的侠士介入和操控俗世的线。王伦、晁盖、宋江、李俊构成连续的明线，王伦是前梁山时代、晁宋是梁山时代、李俊是后梁山时代在台前主持事业的线；吴用是另一条隐线，是怀才不遇而又胸怀叵测的读书人，利用氓人和武人实现自己抱负的线。这也是我百读《水浒传》后对这本书结构的另外一层理解。

终是如约归隐

在戴宗、李逵的苦苦相求下，罗真人给公孙胜确定了新的入场原则，公孙胜又出场了。认真研究《水浒传》你会发现，公孙胜回归后发生了很大的变化，跟武松、秦明、扈三娘、孙立等人一样——哑巴了，只是按部就班地做事，没有再主动出主意、想办法、凑热闹，不

再多嘴多舌。为什么会这样呢？因为罗真人跟他确定了新的处世原则。前面分析到，公孙胜选择离开，是因为他看到梁山“一宅二主”的尴尬局面和隐含的危机。以罗真人和公孙胜的智慧肯定会找到处理这个问题的方法，确定相应的应对原则，才会再次回归。从后面的故事进程和公孙胜的表现看，这个原则就是：就事论事，两不相帮；只谈工作，不谈感情；只顺天意，不论人情。在晁盖和宋江、吴用之间，公孙胜选择了不参与争斗，不再论兄弟情，我来只是顺应天意，帮助工作。

这个变化很显著，比如：当晁盖执意要亲自领兵下山攻打曾头市时，宋江、吴用都曾劝阻，唯独公孙胜没有表态；晁盖中箭，宋江哭得悲悲切切，公孙胜没有表态；林冲领衔推宋江代理梁山一把手，公孙胜只是跟随；宋江和吴用谋划梁山未来，包括卢俊义上山，公孙胜没有表态；宋江正式成为梁山一把手，公孙胜只是跟随；连朝廷招安这么大的事情，也没见公孙胜表过态。作为班子的核心成员、晁盖的首义兄弟，在一应大事上公孙胜一概选择了沉默。唯有一百零八将大排名，天降石碣，这件事离了公孙胜玩不了，所以他应邀参与了此事。

公孙胜在梁山期间，帮助梁山渡过了妖法引发的重重危机，遇到妖法公孙胜都能够摆平。梁山面对“魔高一尺”都能“道高一丈”，意味着此时梁山的所作所为仍然是顺天时的，所以公孙胜的道术是有效的。公孙胜再次回归，就是顺应天时，跟着梁山的队伍一路前行。

梁山被招安后，第一场大战就是攻打辽国。公孙胜的家乡蓟州就在辽国境内，严格意义上讲，公孙胜、罗真人、杨雄、石秀、时迁对大宋而言，都属于外国人，国籍大辽。之所以《水浒传》前面写得跟在大宋国境内一样，我认为：第一，可能是作者的疏忽和失误，他没有注意到这个历史背景；第二，可能蓟州所在地燕云十六州自古以来就是汉人的地盘，生活的多是汉人，说的都是汉话，割让给辽国后，

契丹人实行以汉制汉，社会生活没有大的变化。加上宋辽澶渊之盟，两国近百年和平相处，往来边境很容易。发生在蓟州的事情，虽然是在外国，但跟大宋国内套路都一样，不需要特别说明。当梁山人马攻打蓟州时，宋江便去参拜公孙胜的师父罗真人，罗真人跟宋江说，你们这群人，包括我徒弟，都是天罡地煞星下凡，我徒弟跟随你们完成你们的事业，我也就不拦着了，但是你们就快大功告成，我徒弟母亲的年纪也大了，他也需要跟着我继续修行，你们得胜回朝时，得把公孙胜给我放回来。宋江答应了。在征辽回朝路上，公孙胜按照罗真人和宋江的约定，如期归隐，从此再也没有出现。

公孙胜在梁山事业最辉煌的时候选择了退出，因为罗真人已经看到，梁山的天时已经过去，天时不再，人力无法挽救，道术也是枉然。月圆必有月缺时，如果非要勉强，那就会进入“道高一尺、魔高一丈”的循环，不仅帮不了梁山，还会有损他和徒弟公孙胜的道行。所以公孙胜的退出就是梁山谢幕的开始，天时不再，神意选择了两不相帮——神意没说要灭梁山，但是神意也不再帮梁山了。

第三节 若隐若现说民意

民意就是众人普遍的看法、想法和愿望。如果说前面提到的神意和天时是外部的、社会发展的趋势，那么民意就是组织内部的发展规律和趋势。民意也是风口，顺应民意才能顺风顺水、借风使船，把握组织的发展。反之，如果一定要逆民意而为，前景就渺茫了。

梁山民意若何

梁山的民意，对内就是求生存、求快活、求义气、求认同、求归宿、求公平。第十五回《吴学究说三阮撞筹 公孙胜应七星聚义》中，吴用引诱阮氏三雄参与劫生辰纲，但他不直说，从白天扯到半夜，那真是循循善诱。直到三阮说出心里话他才说明来意。中间说起梁山泊

王伦等人，三个人你一言我一语：“他们天不怕，地不怕，不怕官司，论秤分金银，异样穿绸锦，成瓮喝酒，大块吃肉，如何不快活？”……“我们弟兄三个本事又不是不如别人，谁是识得我们的？”……“若是识得我们的，水里水里去、火里火里去。”这些话代表了梁山好汉的典型心声，也就是梁山的民意。

首先是求生存、求快活。上梁山的多数人在民间与江湖就是一棵草，草木一秋，从生到死了无痕迹。吴用去找阮氏兄弟时，从三个人的打扮就可以知道那真是赤贫：吃了上顿没下顿，打不着鱼就得挨饿，一年到头置办不起一件布衣。生存，这个基本的要求对他们而言都是奢侈的。但是——虽然身处这样的窘境，他们的期望值却并不低，不仅想要生存还强烈向往美好的生活：论秤分金银、异样穿绸锦，成瓮吃酒、大块吃肉。不仅要填饱肚子活下去，而且要吃得好，穿得好，有钱花，心情爽：这个要求实在不低！

其次是求认同、求公平、求归宿。他们虽然穷，但并没有颓废丧志，对自己的本事很清楚，心气很高，期望得到认同，一旦遇到真正赏识他们的人，就想干一番事业：“我们弟兄三个本事又不是不如别人，谁是识得我们的？”“若是识得我们的，水里水里去、火里火里去。”如果前面是物质层面的追求，那这就上升到精神认同层面了。

最后是求公平、求归宿。为什么梁山能聚集这么多人？一个很重要的原因，是梁山相比山下的社会，要相对公平得多，相互之间皆兄弟，天罡地煞的传说很有诱惑力：弄了半天我还是天罡星啊，弄半天我是地煞星啊，我们都是神仙下凡哪！梁山原来是神仙府啊！心情那叫一个爽，上梁山才能获得归属感。

梁山还有另外一种民意，那就是求社会的公平，铲除奸佞和君侧元凶首恶。当然，持这样一种追求的人不是太多，主要是林冲、鲁智深和武松等少数认识到社会深层次问题的人。这群人虽然少但在梁山影响力不小，是不容忽视的一种民意。这些民意综合起来形成两个东

西：一是梁山人选择自己领头人的标准，这个领头人要具备足以带领大家实现民意的意愿和能力；二是梁山所实施的政策和策略，政策和策略要能够代表这些民意。

民意代表林冲

林冲的一杀两立——杀王伦，立晁盖，立宋江，既是他本人的抉择，也是代表梁山民意的行为，林冲是梁山的民意代表。第十九回《林冲水寨大并火 晁盖梁山小夺泊》中，当王伦明确说出来让晁盖等下山另投别处时，沉默的林冲发飙了，说了一段慷慨激昂的话："今日众豪杰特来相聚，又要发咐他下山去，这梁山泊便是你的？你这嫉贤妒能的贼！不杀了，要你何用，你也无大量大才，也做不得山寨之主！"——你自己没有气量，容不下别人，也没有本事，做不得山寨之主，你再当老大，梁山的前途就完了，骂完就把王伦给杀了。杀了王伦后就血泊里搬过交椅，扶晁盖坐定，立晁盖为山寨之主，又说了一番话："今有晁兄仗义疏财，智勇足备，方今天下人闻其名，无有不服。我今日以义气为重，立他为山寨之主。"林冲的这个行为在中国人的伦理道德观里，是非常敏感的，不管是在朝堂、民间还是江湖，以下犯上、以卑立尊——自下而上推立首领，都是非常态的。这种程序的合法性是受到强烈关注和广泛质疑的——虽然也不是绝对不可以，但是众人关注你的真实意图以及终极合法性。

林冲的一番话及其后续的行为以及终生的行为，为自己杀王伦做出了终极合法的注解。"这梁山泊便是你的？""今有晁兄仗义疏财，智勇足备，方今天下人闻其名，无有不服，我今日以义气为重，立他为山寨之主。"林冲的这两句话很厉害：他否定了梁山是家天下、世袭制，提出梁山一把手的位置实行的是推举制，而能否被推举的衡量标准就是义气，而衡量义气的标准是知名度，天下闻名就是民意所归——这里面有孟子的"民为贵，社稷次之，君为轻"的思想，非常了不起。孟子的话也不是因为他是圣人就具有天然合理性，孟子只是把亿

万中国人心中隐含的诉求表达出来而已。林冲没有孟子的理论水平，但他用朴实的行为和语言实践了孟子的理论，承担并代表了民意，做了民意代表该做和能做的最大的事。

从这一点来说，尽管林冲人格有缺陷、曾经卖妻卖友，但仍然值得尊重和崇敬。林冲的这番话，在理论上为自己杀王伦、立晁盖奠定了基础。随后他推吴用、公孙胜分别坐第二、第三把交椅，自己仍坐第四把交椅，用行动初步证明自己的意图，证明自己行为的合法性。

第六十回《公孙胜芒砀山降魔 晁天王曾头市中箭》中，在晁盖去世的次日清晨，香花灯烛，林冲为首，与众人等请出宋公明在聚义厅上坐定，林冲开话道："哥哥听禀：国不可一日无君，家不可一日无主。晁头领是归天去了，山寨中事业岂可无主？四海之内，皆闻哥哥大名，来日吉日良辰，请哥哥为山寨之主，诸人拱听号令。"按照彼时的头领排位顺序，尽管晁盖已死，宋江不便自己出面，但吴用和公孙胜排在林冲前面，林冲却为首出面请宋江为山寨之主。林冲的民意代表身份再次凸显，而推戴的理由仍然是："四海之内，皆闻哥哥大名"。为什么依据名声推戴？民意代表自然是代表民意，民意就是老百姓的声音。老百姓知道什么？最能够知道的当然就是名声的大小与好坏。所以林冲的作为就是代表梁山的民意、江湖的民意，江湖闻名就是江湖的民意——绿林这个行当也是按照民意行事的。

顺大势即是民意

林冲的作为没有考虑自己的得失，起码是当下的得失。其实林冲两次推戴一把手，都意味着放弃自己的权力。第一次，本来他是主，晁盖是客，在林冲杀死王伦的一瞬间，林冲就拥有了梁山头把交椅，在杀王伦和推晁盖的间隙，林冲是事实上的梁山泊主，他有多种选择的权力，比如，可以担着未来的江湖舆论压力，冒着一定的风险自任一把手。以林冲自己的本事、名望，都在晁盖之上，晁盖天下闻名有夸张的成分，晁盖就是一个土地主，名声有可能比王伦要大、要好，

但他和林冲比就差远了。但是林冲不仅让晁盖当一把手，而且自己屈居四把手，其实是出乎晁盖和吴用意料的。林冲在火并王伦的前夜，夜访晁盖等人，吴用煽风点火让他斗王伦，本指望林冲斗败王伦，林冲做一把手，他们能够留在梁山，保住性命、有个出路就行。没想到林冲竟然把一、二、三把手的位置都让给了他们。这是吴用绝对想不到的。

第二次，按照江湖规则，晁盖死后，谁继承一把手的位置，有三种可能性：一是还给林冲，晁盖死了，本来这个位置是林冲让给他的，林冲拿回来，按习惯法也是可以的；二是二把手宋江继位，一把手去世二把手上位，也是合情合理的；三是按照晁盖的遗言，谁捉住射死他的人，便当梁山泊之主。所以，在捉得射死晁盖的人之前，有两种可能性，宋江和林冲继位都是情、理、法许可的，按照江湖规则都没有问题。林冲毫不犹豫地推戴宋江上位，意味着他再次放弃了自己的权利。林冲的行为表明他甘愿当个民意代表，并且是个公允的民意代表。

组织内的民意就是组织的未来发展趋势，顺应大势就是顺应民意。林冲对梁山这个组织的发展贡献巨大，不仅是因为战功，更因为顺应大势的一杀二立。事后晁盖待林冲和事后宋江待林冲的态度是不一样的：晁盖待林冲厚，宋江待林冲薄。宋江对待林冲，没有考虑林冲当日的作为，没有对林冲投桃报李，林冲在梁山的地位反而有所下降。但是林冲没有心生抱怨，宋江也没有心生愧疚，仿佛理所应当，为什么？因为他们都认为那是民意如此，林冲只是顺应民意。

职业经理、合作伙伴、社会大势和趋势的代表、内部的民意代表是一个大型组织内部领导层做重大决策的重要参考。当然，在现实中有可能一个人担任多个角色，也有可能多个人担任一个角色。而作为一个发展前行中的组织，仅仅有这些角色似乎还不足，有的时候还需

要更加有效率地吸收新鲜力量，比如接纳加盟者。请看下一章《有力的加盟者》。

第十六章 有力的加盟者

一个组织的壮大需要察天时、循大势、顺民意，这些都是环境。当天时、地利具备时，就站在了风口，迎来了快速发展的机遇。面对机遇，靠自身按部就班发展是一种方式，以多种方式接纳更多适合的人加入，迅速壮大实力也是一种常用方式。如何选择和吸纳有实力的加盟者呢?

第一节 谁是加盟者

加盟者是地位、实力、能力达到与一把手或主要领导层次接近的程度，在一定的阶段以利益、愿景或价值观为纽带联系在一起的个人或团体。我还给加盟者理了三个附加条件，同时符合核心条件和三个附加条件才算得上是有实力的加盟者：其一，加盟者不是崇拜者，慕名主动投奔的就是单纯的下属；其二，加盟者不是追随者，无条件奉献一切、资源全部上交还是单纯的下属；其三，主要领导人对加盟者需存有尊重和敬畏之心。

军官出身的秦明、黄信不算加盟者，他们输光了家当，不得不跟随宋江。董平、张清、索超不算，他们被俘投降，几乎没带什么资本上梁山，也不可能得到宋江真正的尊重和敬畏；孙立等登州八人客观条件倒是具备，可惜不被主要领导看好，有意无意被打压，所以也不算；李俊为首的江州帮实力强劲，具备客观条件，但他们选择了无条件追随宋江，因此也不算；清风山、黄门山、枯树山、饮马川等小山头头领跟宋江就不在一个层次上——清风山山大王燕顺一听说要被挖心的这个“牛子”是宋江赶忙就跪下了，而宋江刚刚摆脱被挖心的命运就干涉二大王王英的好事，所以，他们一开始就被当作下属对待。实

力稍强的少华山，其实已经并入鲁智深二龙山一派。至于零星加入梁山的其他人马，那就是投奔、招聘与猎头，算不得加盟。

在梁山上真正算得上加盟者的有鲁智深、呼延灼、关胜三人。这三位的加盟带来梁山实力的快速扩张，使梁山的发展迈上一个新的台阶。鲁智深和呼延灼加盟前，梁山的实力只能攻击江湖武装，比如祝家庄。三山聚义能够打下青州，只是因为青州慕容知府没有得力的将领，临时投靠的呼延灼临阵反水，梁山侥幸得手。鲁智深和呼延灼加盟后，梁山就敢攻击钱粮充足、易守难攻的高唐州甚至大名府了。关胜加盟后，梁山居然打下了大名府。从此，梁山周边城市就都是梁山随时可以摘的菜了。所以，吸纳加盟者是使组织迅速壮大的捷径。

第二节 鲁智深的加盟

回顾一下三山聚义打青州：呼延灼带领连环马军征讨梁山，失败后落荒而逃。呼延灼想去投奔青州知府慕容彦达，走他的路子重新回朝当官。青州地面上强盗闹得厉害，前后有四股：清风山、白虎山、二龙山和桃花山。清风山在宋江带领下投奔梁山后，又出了个白虎山；呼延灼到达青州的时候，青州最大的一股强盗是鲁智深等七人的二龙山；第二股是桃花山的李忠和周通，他们在鲁智深下五台山的时候就在这个地方占山为王；第三股就是宋江的徒弟孔明和孔亮——昔日的土豪，今日的土匪。宋江离开白虎山去投奔花荣不久，孔太公去世了，孔明跟本乡一个财主争斗，杀了人全家，占住白虎山当了强盗。

打青州由两个互不相干的原因引发：其一，呼延灼投奔慕容知府的路上，半夜里桃花山周通盗了他御赐的宝马，呼延灼向知府借兵攻打桃花山夺马，鲁智深带人支援桃花山，呼延灼打的是进攻战；其二，孔明和孔亮攻击青州，呼延灼打的是防守战。彼时，孔明、孔亮

也是刚刚造反没几天，他们在乡下扯旗造反，他们的叔叔孔宾住在青州城里，慕容知府对连坐法运用得很纯熟——前次中计连坐了秦明妻子、逼反秦明，这次又麻利地把孔宾抓了。孔明、孔亮攻打青州救孔宾。呼延灼从桃花山前线紧急回援，在青州城下抓住了孔明。孔亮向鲁智深等求救，鲁智深一边安排人马去青州，一边让孔亮去梁山向宋江求援。宋江带领梁山人马赶到，同三山人马共打青州——其实加上梁山，确切地讲应该是四山聚义打青州。

宋江和鲁智深第一次见面，宋江请鲁智深就座。鲁智深道：“久闻阿哥大名，无缘不曾拜会，今日且喜认得阿哥！”宋江答道：“不才何足道哉！江湖上义士堪称吾师清德，今日得见慈颜，平生幸甚！”宋江话说得非常客气，“清德”“慈颜”——鲁智深一个浑身刺青花绣的彪形大汉花和尚，哪来的“慈颜”？以杀人放火为职业，又哪来的“清德”？宋江的嘴、戴宗的腿，真不是盖的。鲁智深让孔亮去请宋江时说：“我只听见今日也有人说宋三郎好，明日也有人说宋三郎好……聒的洒家耳朵也聋了，想必其人是个真男子，以致天下闻名。”鲁智深对江湖上宋江的传闻将信将疑，并曾经去清风山拜访过他，可惜未遇。

鲁智深的加盟是趋势使然，水到渠成。他加盟梁山，没有想过上山后会怎么样——鲁智深从来就是率性而为。鲁智深凭在江湖上的声望、独立的人格，特别是自己的一批追随者——二龙山、桃花山、少华山三山十三位头领与四位天罡星——成为梁山实力最大的加盟者。鲁智深加盟梁山，不是因为承诺和利益驱动，也不是因为价值观相合，而是属于因偶然事件和趋势推动加盟，根基是彼此闻名和好感。这类加盟的基础其实有疑问、欠稳固，能否有好的结局，受很多因素的影响，取决于结盟双方或各方的品格和具体把握。

第三节 呼延灼的加盟

宋江带领四山人马共打青州，见呼延灼武艺高强又系出名门，有心要收服他。吴用定金蟾钓饵计，诱呼延灼追赶宋江，用陷坑捉住了他。喽啰解到呼延灼后，宋江亲自扶他上帐坐定，跪下拜见。呼延灼道：“何故如此？”宋江道：“小可宋江怎敢背负朝廷？盖为官吏污滥，威逼得紧，误犯大罪，因此权借水泊里随时避难，只待朝廷赦罪招安。不想起动将军，今者误有冒犯，切乞恕罪。”……“如今韩滔、彭玘、凌振已在弊山入伙，倘蒙将军不弃，宋江情愿让位于将军，等朝廷见用，受了招安，那时尽忠报国，未为晚矣。”跟鲁智深不同，宋江劝呼延灼加盟通过言行表达了内心世界。

首先是行为打动。让对方明确接收到传递过去的真诚，使后面的话令人可信。其次是同理心相劝：“不敢背负朝廷，早晚要接受招安、尽忠报国”，“因为官吏污滥威逼得紧，权借水泊避难”。这两句既是价值观也是路径，对呼延灼而言，具有高度同理心，呼延灼的价值观和面对的可行路径，可以说跟宋江一模一样、别无二致。为加强说服力，宋江又拿出两招：一是把呼延灼放在高位，自己放到低位，表示情愿让位。二是用从众心强化和打动呼延灼：如今你带去征讨梁山的手下将领韩滔、彭玘、凌振都已经入伙了，入伙也不算什么丢人的事，是大家共同的选择，然后呼延灼答应加盟。为表诚意，他伪装逃脱、诈开城门，引梁山人马打进青州，杀死了慕容知府——又一个牺牲恩人的“义气”好汉。

呼延灼加盟是宋江放低姿态恳求的结果，也意味着在精神上呼延灼和宋江是平等的。呼延灼的加盟有如下几点：一是承诺、平等。宋江最终要招安的承诺以及精神上的平等尊重，跟宋江价值观、愿景一致，得到尊重，人格平等；二是家族名望，他是五代以来著名的呼延世家、北宋开国名将呼延赞的嫡派子孙；三是自身实力，呼延灼功夫了得，在梁山名列前茅；四是团队实力，有韩滔、彭玘、凌振三个老部下和老兵，他带了八千人马征讨梁山，大概有五千人被裹挟上了梁山，这些士兵是他教练和带领出来的，呼延灼自然有强大的向心力，

呼延灼的加盟基于承诺和形势——宋江要带领梁山招安，呼延灼可以回到原来成长和进阶轨迹中去的承诺；五是呼延灼等人无处可去，目前只能栖身梁山的形势。在形势存在和承诺兑现的前提下，呼延灼和宋江的这种加盟关系比较稳固。

第四节 关胜的加盟

前面讲过，石秀在大名府劫法场未成，结果卢俊义和石秀被捕。宋江带领梁山主力第一次攻打大名府，副军师公孙胜和刘唐、朱仝、穆弘以及水军留守梁山。攻打大名府从野战开始，分别在庾家疃、槐树坡、飞虎峪三次击败官军，最后兵围大名府。梁中书向蔡京求援，蔡京提拔屈在下僚的蒲东巡检关胜带领一万五千人马，用围魏救赵之计，进军梁山，解大名府之围。在大名府前线，宋江得到消息后，布下埋伏应对追兵，主力紧急回军梁山。在梁山这边，水军将领张横急于建功，夜袭关胜中军，结果被俘。阮氏三雄等其他水军将领再袭关胜，意图救回张横，又被关胜击败并抓住了阮小七，幸亏李俊及时赶到，接应其他人逃回。

关胜与呼延灼的情境貌似一致，其实差异不小。呼延灼更多的是“忠”，对于“义”没有太多的感触和认同——从他向宋江表决心，杀了收留他的慕容知府就可以看出来。而关胜虽然也是朝廷征讨梁山的将军，但他是“忠”“义”“信”并存，“义”和“信”的成分相对要高，因为他是关羽的嫡系子孙。在他首次对阵梁山军时，宋江派出彼时武功排名第一的林冲和第二的秦明双战关胜。在关胜居于下风时，宋江却收兵了，关胜回营后提审张横和阮小七，认识到宋江的义气不俗，对宋江已经有相惜之意。

宋江对关胜也是惺惺相惜，一心想要收服他。于是让呼延灼轻装夜入关胜大营诈降。呼延灼见到关胜后说“我是呼延灼，前番率连环马

军征讨梁山，宋公明一心想投降朝廷，怎奈林冲等逆贼冥顽不化。这番派我来跟您联络，里应外合捉住林冲等，归降朝廷。”呼延灼的这番话印证了关胜对宋江的印象。为强化关胜的信心，第二天对阵时，呼延灼出马降敌，击毙了假黄信，坚定了关胜的判断。呼延灼跟关胜说：宋江今天晚上就要动手抓林冲了，需要您的配合，我带您过去帮忙。关胜听信了呼延灼的话，带了少数几个随从，跟着呼延灼进入了宋江的中军大营，结果中计，关胜寡不敌众被俘虏，副将宣赞和郝思文也分别被擒。关胜等三人被押解到忠义堂，宋江把关胜扶在正中交椅上，纳头便拜，叩首服罪，说道：“亡命狂徒，冒犯虎威，望乞恕罪！”——宋江劝说呼延灼加盟是跪下拜见，而劝说关胜更胜一筹，不仅下跪，而且叩首，可见关胜在宋江心目中的分量更重！呼延灼亦向前来服罪，说：“请恕诓骗之罪，奉命行事，不得不如此。”关胜道：“无面还京，愿赐早死！”宋江道：“何发此言，将军倘蒙不弃，可以一同替天行道；若是不肯，不敢苦留，只今便送回京。”

对比求呼延灼加盟，宋江对关胜有四点不同：一是礼遇更隆，言辞更加恳切，没有用跟俗人一样的让位之类的客套，面对的是义气化身的关羽后人，过分的客套就是侮辱；二是请求原谅对人不对事：不再说我如何对不起朝廷，如何迫不得已造反，而是只对关胜本人表示歉意，因为他们抓关胜，所用计谋涉及更深层次的欺骗，在战争伦理上更理亏；三是没有提招安这事，而是邀请关胜一起替天行道；四是更加尊重对方人格，条件更加宽松，留去自由，如果你不肯留，我们不敢强留，马上送回去。关胜丧师之将，没有办法回去复命，只得加入梁山。

关胜的加盟带着三方面资本：其一，武圣后代的光环大大增加了梁山在社会上的影响力与梁山事业的合理性——试想连武圣人的嫡系子孙都上梁山了，对前期史进这样普通农家子弟抵死也不落草的人，得有多大的说服力？其二，自身实力。关胜本人就是超级人力资本，他的武功在梁山排前三位——可以说此时与林冲并列梁山第一，带兵

打仗的能力也居于前列，关胜的加盟使梁山武将团队的实力再次得到充实。其三，跟关胜先后上山的、属于关胜团队的有五个人：关胜、郝思文、宣赞、单廷珪、魏定国。这五个人都属于马军将领，实力非同一般，关胜带的一万五千人也有五七千人投降了梁山。关胜的加盟有基于价值观部分相同的因素，更多的是形势使然，相对而言更加稳定一些。

加盟者需要带来实力、机遇也需要带来新思维、新要素，对组织做出贡献的同时，需要避免同步带来的风险，比如：不稳定因素、不安全因素等。梁山的三位加盟者在加盟后的表现各异，各有各的特点。

第五节 鲁智深的离心

鲁智深在梁山影响力大、工作努力，与宋江的信念与价值观不同，有离心倾向。宋江对这个加盟者是在控制基础上的尊重与使用，是用了手段的，但手段很轻柔，也很复杂。

鲁智深上山后排名第十三位，在朱仝之后，是步军团队第一头领。鲁智深是真正把梁山的事业当成自己的事业，出工又出力。步军头领中有两组人最卖力：一组是李逵、鲍旭、项充、李衮四人组合，一组是鲁智深和武松的双人组合。李逵和他的四人组合主要特点是不怕死、嗜杀如命，主要任务是打头阵；鲁智深和武松的双人组合，主要特点是可靠性强，主要任务是在重要方向上独当一面。比如：三打大名府时，鲁智深和武松两个人独当南门，截断南面回援的官军主力，接应从南面过来的呼延灼马军。第七十二回《柴进簪花入禁院 李逵元夜闹东京》中，元宵夜李逵殴打杨太尉引爆战斗，信息很快传到城门口，守门军卒关门的瞬间，鲁智深和武松杀到，把住城门，放宋江等人冲出东京。在征讨方腊的战争中，鲁智深也有突出表现，特别

是在最后一战中，鲁智深单人捉住了方腊，结束了战争，立下了大功。

鲁智深旗帜鲜明反对招安。鲁智深对宋江主张招安非常反感。第七十一回《忠义堂石碣受天文 梁山泊英雄排座次》中，在中秋筵上李逵和武松对宋江提出招安，表达了强烈的愤慨。宋江酒醒后发付了李逵和武松，感到很悲伤，这时候鲁智深才说话，并语带威胁：“只今满朝文武，俱是奸邪，蒙蔽圣聪，就比俺的直裰染做皂了，洗杀怎得干净，招安不济事！便拜辞了，明日一个个各去寻趁吧。”鲁智深既有大量直接追随者，又有强大的影响力，鲁智深的表态让宋江面临着严峻的压力和挑战，宋江选择了沉默，没有接鲁智深的话，对这个加盟者，一把手宋江喜忧参半。

最终以死跟宋江划清界限。鲁智深生擒方腊，为这场扰动半个大宋朝的战争画上了句号。这个功劳怎么摆都不为过，按惯例该封世袭爵位。宋江也真心替鲁智深高兴，劝他说，兄弟你建了这么大的功劳，赶紧还俗吧，娶妻生子，回到京师皇帝必然封赏，你一定会封妻荫子，光耀祖宗。鲁智深拒绝了。宋江又劝他说，如果不想还俗，那就到个名山大寺当主持，也能光显宗风，显耀父母。鲁智深听了，又摇头说，都不要、都不要，只要个囫囵的尸首就足够了。宋江听了默上心来，两个人都不高兴，各自闭嘴，不欢而散。鲁智深一再拒绝宋江，显示了两个人的价值观的巨大差距。彼时，为了活命、为了义气，两个人选择了结盟。今天，宋江和鲁智深的缘分尽了，同盟到此为止，该分手了，两个人心里都很悲凉。

同样的情况还发生在宋江和鲁智深共同的好兄弟武松身上。班师回朝前，武松情愿把身边的金银赏赐都纳入六和寺陪堂公用，做个清闲道人，请宋江造册时不要写自己的名字——武松已经不把皇帝的赏赐当回事了，回首当年那个世俗上进、畏官媚上的武松，反差是如此

巨大！宋江悲凉地说了句“任从你心”，此时也意味着武松终于活明白了，不需要大哥罩着了。

当宋军各路军马往杭州聚集的过程中，鲁智深和武松住在钱塘江畔的六和寺。一天深夜，钱塘大潮来临，潮声如雷，众和尚告诉鲁智深这是潮信。鲁智深突然想起师父智真长老临别偈语“听潮而圆，见信而寂。”鲁智深沐浴更衣，圆寂归天。

当初鲁智深因为救人而杀人，因为杀人避祸而上五台山，因为把佛门净地搅闹得鸡飞狗跳、人人怨恨而不得不离开，一步步走入江湖。只有他的师父智真长老懂得他悲天悯人的一片赤子之心，并预言他终将修成正果。事实证明了智真长老果然是慧眼识珠。鲁智深的初心就是要为社会求公平，以暴力制止不公平，他并没有一丝私心，所以内心深处也就没有丝毫畏惧，视生死为平常事。其实鲁智深岂止是受不了佛门的清规戒律？他同样不能忍受俗世的规矩。他的结局就是他的初心——与宋江结成同盟和在五台山修行，对鲁智深来说，都是一种束缚。最终通过圆寂的途径，他摆脱了一切束缚，实现了自己的初心。

第六节 呼延灼的忠诚

呼延灼这个加盟者与一把手宋江拥有相同的信念和价值观，工作努力，深受重视。宋江对呼延灼是作为典型的加盟者在使用，虽有所制衡——比如，在晁盖死、宋江坐上代理寨主后的一瞬间所做出的人事安排上，他就把呼延灼的两个副手韩韬、彭玘调开了，但没有压制，呼延灼是一个中规中矩的加盟者。

呼延灼始终维护宋江的盟主地位，态度明确，努力维护招安主心骨宋江的地位。第六十回《公孙胜芒砀山降魔 晁天王曾头市中箭》中，晁盖亲自带领呼延灼等二十位头领和五千军马攻打曾头市，连续

进攻三天但受阻。第四天突然遇到两个夜访法华寺的和尚，自称受曾头市迫害，愿意带路攻打曾头市的北寨。晁盖不听林冲等人劝阻，执意要亲自带队夜袭。晁盖安排呼延灼跟随自己率一半人马前去劫寨，让林冲领一半人马在外接应。途中带路的和尚神秘消失，呼延灼实战经验丰富，急叫原路返回。混乱中晁盖突然面部中箭落马，呼延灼和燕顺拼死救出晁盖，对面林冲等人杀到，接应回营。这时他们发现晁盖中的是药箭，已经不能说话了。林冲安排五个人急送晁盖回山。剩下十五个人商量下一步怎么办，多数人主张回梁山，这时候呼延灼说了一句“需等公明哥哥将令来，方可回军”。——虽然他不是宋江的心腹、亲信，但是作为加盟者，呼延灼极力维护盟主宋江。

呼延灼维护宋江权威，工作努力向前。比如第六十四回《呼延灼月夜赚关胜 宋公明雪天擒索超》，前面讲过呼延趵用诈降的方式去诱关胜，实际上是很上不了台面的——作为第一路统帅失败被擒，投降了梁山，又去坑人家第二路统帅，很失身份。但是为了宋江的事业，呼延灼捏着鼻子干了。再比如，第七十回《没羽箭飞石打英雄 宋公明弃粮擒壮士》中，没羽箭张清非常厉害，卢俊义带领一万人马拿不下他，宋江打下东平府后，带得胜的人马帮卢俊义打东昌府。在阵上张清转瞬间连打徐宁、燕顺、韩滔、彭玘等五员战将，宋江急了，割袍为誓，不拿下张清誓不回山。呼延灼见宋江设誓，便道：“兄长此言，要我们弟兄何用！”——老大这么生气，证明我们没用啊。拍踢雪乌骓，直临阵前。呼延灼的表态，依稀仿佛誓师大会，领导在主席台上话音落地，台下有人带头喊口号——呼延灼就是喊口号的那个人。按说轮不到他这么激动，卢俊义、吴用、公孙胜、关胜、林冲、秦明、花荣这么多牛人都在，常理应该是关胜或林冲喊“坚决贯彻大哥指示，不擒张清誓不回山”。呼延灼抢先呼完口号就冲了上去，结果被张清一石子打在手腕上。可见他为了维护宋江权威，工作有多积极努力。

呼延灼征方腊回京后，受封御营兵马指挥使，跟宋江的同盟关系到此结束。呼延灼曾经是那么维护宋江，但他回到体制中后，跟宋江

曾经的密切关系随同盟关系一起消失了。呼延灼与宋江没有了隶属关系，甚至不再有朋友关系，不再如常联系。宋江、卢俊义被奸臣害死，彼时拥有兵权的，只有呼延灼、关胜、朱仝，但没见他们有所表示，连替宋江喊冤的人都没有。这就是同盟关系的实质：事毕利尽，则礼毕义尽，各自回到各自的轨道中去。

第七节 关胜的信义

关胜是能力和资源等方面超出一把手宋江的加盟者，对梁山的尽职尽责比宋江还有过之——宋江其实只把梁山作为暂时栖身之地。宋江对关胜这个加盟者充满敬畏、放手使用，好比现如今马斯克对待他航天事业的合作者一般。

关胜真正忠于梁山。关胜刚上梁山就马不停蹄投入战斗。关胜上山后，宋江发兵二打大名府。关胜主动请战，被派为第一路先锋，出马战索超、李成。吴用利用大雪做掩护，挖陷坑捉住大名府悍将索超，战事进展得非常顺利。然而宋江突然得了背痈，梁山人马撤军回山。宋江治病期间，吴用代替宋江指挥了三打大名府，三天派出近二十路人马，关胜是第三批出发的八路人马中的第三路——吴用的格局和心胸向来是不如宋江，他主事不会重用新降将关胜。大名府被打破，朝廷决定派凌州两位团练使圣水将单廷圭、神火将魏定国带兵围剿梁山。这两个是专业将领，一个善于施水，一个善于施火，都是关胜的故人。关胜主动请缨，要求同宣赞、郝思文带五千兵马，主动去凌州劝他们归降梁山，如果不降就擒来梁山。

吴用怕关胜新降有诈，要求派林冲率杨志等人随后接应并监督，宋江认为关胜义气凛然，不会三心二意，但为保险起见，还是派了林冲等带五千兵马作为第二梯队随后接应。其间，李逵坚决要求参与，但被宋江喝退，李逵违令独自下山，路上收了焦挺和枯树山的丧门神

鲍旭。在李逵、鲍旭、焦挺等人协助下，关胜击败单廷圭、魏定国后，劝降了两人，一起投奔梁山。从关胜上梁山后的表现看，关胜跟呼延灼并不一样，甚至跟宋江对待梁山的态度也不完全一样，关胜反而没有把梁山当成是“暂借水泊栖身”的权宜之计，而是非常认真对待宋江所说的“替天行道”宗旨。关胜是按照宗旨认真做事的人，所作所为不愧是关羽后人，没有苟且，没有虚伪应付、得过且过。

第一，关胜战功卓著。关胜加入梁山后，排名武将第一，列林冲之前。关胜虽然上山较晚，但是上山后久经大战，多次力斩敌方名将、悍将，战功比肩林冲、卢俊义、花荣、秦明四人。比如：辽国排名第一的上将兀颜光，梁山将领单打独斗没有人能拿下他。关胜带李应、柴进、宣赞、郝思文群战兀颜光，李应、柴进、宣赞、郝思文截杀兀颜光的羽翼，花荣、张清弓箭与石子齐发，关胜连斩两刀终于杀死了这位辽国第一上将。在征方腊过程中关胜三战石宝。石宝是方腊方数一数二的战将，杀死了梁山五位好汉，关胜也只能跟他打个平手，梁山拿石宝没有办法。最终关胜带人群殴石宝，逼得石宝自刎而死。关胜最后一战对阵方腊的侄子方杰，这是方腊军中一员悍将，曾杀死梁山五虎将之一的秦明。关胜带领花荣、李应、朱仝群战方杰，最后，卧底的柴进和燕青突然临阵反击，截住方杰退路，跟赶来的关胜等人一起杀死了方杰。关胜虽然上梁山晚，但干的多是啃硬骨头的苦活、有失体统的脏活，功劳卓著。

第二，关胜表里如一。对待招安，关胜并没有表现得非常迫切，而是敢于直言不讳。对于招安，关胜说：“诏书上必然写这些唬吓的言语，来惊我们。”他的发言直接针对诏书，这是林冲和徐宁，甚至吴用都难以认识到的，针对诏书就有怀疑皇帝的意思在里面了，对此事认识的深刻程度，跟鲁智深其实有相似之处。关胜既要忠又求义，求义更甚于求忠，而且没有遮遮掩掩，一切坦坦荡荡，所以作者难得地称呼关胜为“英雄”，在作者眼里，关胜和卢俊义不同于其他梁山好汉，是真英雄。

第三，关胜超凡脱俗。宣赞推荐关胜的时候，对他评价非常高，说他被“屈在下僚”，其实要说按年龄他才32岁，要说屈也没有屈到哪里去。宣赞奉命到蒲州巡检衙门请关胜时，关胜跟郝思文正在高谈阔论，品评古今人物得失，这是梁山好汉中除了宋江不会有人做的事情，说明他是有理想、有信念、有自己判断的人，格局并不限于当朝，也不限于朝堂与江湖。跟梁山军的对阵，说明关胜有勇有谋。至于被呼延灼诓骗只身前往险地，不能证明关胜无谋或轻率，而只能说明呼延灼没有道德底线、不讲战争伦理——你一个名将之后，被迫投降敌人的前任，用这种无底线的手段来行骗，被他骗不是什么丢人的事。

第四，关胜是信义的代表。关胜的初心超越了朝代的限制与一家一姓的限制，身上承载的是武圣关羽为代表的“义”，“义”已经跨越数千年，而非独为赵家一姓效命。所以，关胜的初心就是以“义”为先，是比宋江的江湖义气更高层次的“义”——当然也不是鲁智深的“无我大义”。关胜的“义”是向内，以要求自我为中心的“义”，是“信义”，是一种以关羽为代表的人格化的“义”。关胜的结局恰似他的初心，对义的追求和坚守直至生命终止。

关胜征方腊后回京受封武节将军，大名府正兵马总管。在北京带兵深得军心，后因酒醉失足落马，得病身亡。关胜与大名府缘分不浅。他从蒲州巡检这个受知县节制的下僚位置被越级提拔，正是为了去救大名府；而他归顺梁山后，调转枪口随梁山二打大名府时，主动要求打头阵；梁山军马打败大名府、毁了半座城市，杀伤百姓无数，对大名府及其百姓来说，关胜罪孽深重。而今关胜成为大名府军事长官，负责保卫大名府。关胜“酒醉失足落马，得病身亡”——这就是作者的价值观：即便你是我推崇的英雄，也要为自己的行为负责，也难逃天道法则，冥冥中自有造化弄人。几百年来人们一直争论作者的真实态度到底是什么？对宋江、对梁山好汉是褒还是贬？其实作者是用

俯视众生的上天之眼在观察与描述，非黑即白论不适用于评价《水浒传》。

加盟者，顾名思义是一段时间内，在你旗下的同路人，并不意味着要走完全部历程。在共同的目标达成后，除非双方心甘情愿融合，否则终归要遵循各自的初心，回到各自该在的轨道上去。获得得力的加盟者是事业大发展不可或缺的途径，但是加盟者的进入往往意味着风险的增加。古今中外因为加盟者的背叛与加盟者引起的内部变乱数不胜数，所以如何把握与驾驭加盟者是一个很大的问题。宋江引入的三个加盟者中，鲁智深具有明显的潜在危险，因为他与宋江的价值观差异最大，好在鲁智深的人品足够硬、宋江的方法足够柔，两人的合作算是成功坚持到最后。呼延灼贴宋江是最紧的，但其功效未必比得了独立性更强的关胜，因此，不能纯以表象判断加盟者的优劣。

除了外部进来的加盟者外，在一个大型组织里，必然存在着领导梯队和领导更替。在领导的变动中，内部已经存在的各色人等就或多或少会受到影响、面临着选择，那这些人需要如何自处，一把手又应该如何对待呢？请看下一章《恩主从容自处》。

第十七章 恩主从容自处

恩主，特指曾经对一把手有过大恩，统领、提携、关照过现在的一把手，曾经的位置与现在的一把手处于主宾、主从关系，而现在又成为一把手下属的人。在上下异位、主从异位后，如何处理好相互之间的关系，是恩主和一把手都需要把握的。在讲究人情的中国社会里，恩主与一把手的关系是一对敏感关系，这类关系的处理其实并不那么容易，很是考验双方的智慧。

第一节 谁是谁的恩主

先来排除几种貌似恩主，但实际并不是恩主的情况。

其一，仅仅有恩，但主从关系从来没有变化的不算恩主。比如，花荣之于宋江。宋江去清风寨投奔花荣，花荣收留宋江，给予无微不至的关心照顾，并因宋江与刘高反目，被刘高陷害擒拿。最后在清风山好汉的帮助下，救出了宋江，花荣应该算有大恩于宋江。但在此之前，宋江为兄、花荣为弟的兄弟关系已经确定。宋江到清风寨花荣家后，花荣让自己的夫人、子女和妹妹都出来拜见宋江，以亲哥哥的标准对待宋江。估计他们此前已经结拜为兄弟了，只是书中没有说。所以尽管宋江到清风寨后，花荣为了他毁家纾难，付出非常多，但是花荣不算是宋江的恩主。从中国伦理道德观来看，花荣的付出算是为主效力。

其二，仅仅有恩，但施恩之前已经是追随者的不算恩主，比如李俊和张顺。李俊是浔阳江上的私商统领，张顺则跟他哥哥张横在浔阳江上经营黑渡船生意，通过演双簧威吓客人交出钱财谋生。后来张顺

离开了张横，去江州当鱼牙贩子。李俊在揭阳领上、浔阳江中以及后来参与劫法场后三救宋江，张顺则在江州结识宋江，主动组织江州好汉去劫法场。虽没赶上前半场，但在晁盖、李逵等人劫法场后，救宋江的晁盖和被救的宋江等人陷入无路可走的绝境时，他们驾船及时赶到救了众人。俩人都有大恩于宋江，但不算恩主，因为他们是宋江的追随者。

其三，小有恩义或共患难的不算恩主。虽然有恩，但恩不算大，或者俩人共患难，共患难时相互有恩，那是患难兄弟，而不是恩主。比如，戴宗在江州照顾宋江，一个作为劳改营干部，一个作为囚犯，戴宗特别关照过宋江。后来宋江题反诗被黄文炳举报再次被捕，戴宗救宋江不成，俩人一起被关进死囚牢。戴宗对于宋江，是前有小恩义后面共患难，也不算是恩主。

晁盖的恩主

晁盖有两位恩主：一位是朱仝，一位是林冲。

朱仝是郓城县的马军都头，晁盖是东溪村保正。通过晁盖和另外一位都头雷横的互动看，都头应该是村干部的上官——雷横夜巡郓城县，黎明到了东溪村，村长晁盖需要披衣起身，张罗吃喝，临走还要给雷横和士兵零花钱。尽管是朋友关系，但朱仝是上官，晁盖是下僚，主从关系很明确。

晁盖等人劫生辰纲案被侦破，济州府要求郓城县缉拿犯人，朱仝和雷横奉命抓捕晁盖。两人都有心要放晁盖，但朱仝情商更高，更富谋略、更善表现，一再帮助晁盖。两人跟着县尉磨磨蹭蹭到了东溪村后，朱仝提出跟县尉分头行动，雷横陪县尉打前门，自己打后门。前门一开打，晁盖就从后门跑出来了，朱仝暗示晁盖，俩人开始演双簧，朱仝放过晁盖并在后面追，明是追赶、暗是护送，他又假装扭了脚，放跑了晁盖。朱仝对晁盖有救命之恩。

林冲也是晁盖的恩主。晁盖投奔梁山时，王伦是主，梁山上的其他头领也都是主。林冲虽坐第四把交椅，但不受寨主王伦待见，虽然是主，但是名不副实的主，而晁盖等七人是客。当林冲杀王伦的刹那间，林冲就把握了梁山的大权，是名副其实的主人了，林冲和晁盖的主从关系瞬间确立，但片刻之间又主客异位。林冲毫不犹豫地把第一把交椅让给了晁盖，林冲转瞬间又成了晁盖的下属，晁盖和林冲的主从关系重新确立。这让晁盖一伙的境遇，不仅从刚刚面临的“天地之大、无处容身”到柳暗花明、绝处逢生，还从仅仅谋求逃命和有个容身之所的重犯，变成了梁山的主人。一个天大的“馅饼”砸中了晁盖，扔“馅饼”的人是林冲。林冲给晁盖的不仅是容留救命的大恩，还有推戴拥护的大恩，所以林冲对晁盖是恩重如山，他是晁盖名副其实的恩主。

宋江的恩主

宋江也有两位恩主：一位也是朱仝，一位是柴进。

宋江与朱仝是朋友关系，并且是郓城县衙的同僚，朱仝级别略高于宋江。虽然从朝堂看，他们都是不入流的吏道，但是，在县域政治中，这些职位还是很重要的，而且有明显差别，如在大企业里，从入职新生到科长，有些需要晋升五六次，在基层的微环境中，每一次的晋升都很不容易。同样，朱仝和宋江在当吏的道路上也非常难熬——宋江是押司，一个县设六个押司；朱仝是都头，一个县设两个都头；都头可以算科级干部，而押司大概是股级干部。

宋江和朱仝还是酒友，经常在一起喝大酒。宋江在杀阎婆惜后，第一时间跑回了宋家庄，躲在他家佛堂底下的一个地窨子里。刚刚藏好没多久，就听见有人敲盖子，他还以为送饭来了，推开盖子吓坏了：朱仝正冲他微笑。此时的身份，朱仝是县里的执法人员，宋江是逃犯，主从关系非常明确。宋江问道：“贤弟你咋来了？”朱仝回答说：“哥哥你忘了吗，有一回咱俩喝酒，你说如果犯了事，就到我家

来，我家佛堂下面的地窨子里可以躲藏，上面放了一尊三世佛。我估计你躲在这里了。”宋江问：“兄弟你要抓我吗？”朱仝说：“你躲在这里不行，阎婆惜的相好张文远，给阎婆惜的母亲撑腰出主意，逼得县令很紧，我和雷横不得不来一趟，我怕雷横不会做人，当真下手抓你，所以把他留在庄外了，你还是快跑吧。”朱仝对宋江有恩，是宋江的恩主。

柴进也是宋江的恩主。宋江从地窨子里出来，跟父亲宋太公匆匆话别，带着弟弟“铁扇子”宋清跑路。等离了宋家庄，这二位才开始商量：跑哪里去呢？估计关系好的花荣等都还不知道宋江杀人的事，没有来得及去信通报，不知道他们的态度，否则，按常理宋江应该先跑到追随者那里去。宋江后来再去孔家庄和清风寨，是到柴进庄上安定下来后，写信给花荣和孔明、孔亮，得到邀请后才去的。当时有能力收留他们，又能够顶住法律压力，不怕事、不会出卖自己的也只有柴进了。柴进见了宋江，非常热情、谦恭。彼时的宋江是在逃的杀人犯，而柴进的地位、财富都远远超过宋江。宋江投奔柴进，柴进和宋江的主从关系非常明确。宋江在柴进庄子住了大半年，得到柴进的保护没有被缉捕归案，并且在柴进的关照下过得很开心，所以柴进对宋江有大恩，是宋江的恩主。

第二节 恩主的优势与尴尬

中国有句古话叫“功高莫过救驾，罪大莫过谋反”。最大的功与罪都围绕一把手，这是中国社会的特点，作为一把手的恩主优势自然很明显。

比如说林冲，他在晁盖时代要风得风、要雨得雨。虽然说只是排在四把手的位置，但实际上受到了礼遇和重用，得到了很多实惠。比如第二十回《梁山泊义士尊晁盖 郓城县月夜走刘唐》中，小喽啰来

报，山下有客商经过，阮氏三雄带人下山抢劫，迟迟不归，晁盖又派刘唐等人去支援。其他头领都下山干活去了，晁盖、吴用、公孙胜、林冲四人饮酒至天明。按说林冲功夫最厉害，林冲最应该被派下山，可是却在山上饮酒至天明，可见林冲虽然不是班子成员，礼遇却和晁盖等是相同的。

比如说柴进。柴进上梁山时，晁盖叫请柴大官人到山顶宋公明处暂时歇息，另建一处房子让柴进和其家眷安歇。柴进是唯一提到要特意另建一处住房的，可见柴进被重视的程度。除了住房外，还有柴进上梁山后的排名，柴进排名梁山好汉第十。柴进的排名其实很敏感：如果说按部下排，这个排名高了！除了领导层四位，第五位是关胜，第六位是林冲，第八位是呼延灼，这三位的位次都是不容置疑的，第七位是秦明、第九位是花荣，这两位上山都是毁家纾难，并且上山后一直冲锋陷阵，功勋卓著，在梁山上的战绩几乎与林冲相当，所以前九位的排名没有争议。论功，柴进上梁山后，对梁山也算有功劳，但功劳真不算大；论能，柴进的武功也还行，但几乎没有正式对阵杀敌，柴进的能力主要体现在视野和外交上，但如果把他排在第十，无论如何是排不上去的。所以，根本的原因可以归结为：一，他是宋江的恩主；二，他的出身最高贵。否则按业绩、凭贡献、论本事，柴进怎么也得排到三十位以后。这就是恩主的优势。

朱仝是晁盖和宋江两代一把手的恩主，则更是受到别样的重视。朱仝上山时的接待规格就与别人不同：晁盖、宋江亲自引了大队人马，打鼓吹笛迎接上山。享受过这个待遇的还有卢俊义。从接待礼仪上就可以看出朱仝在晁盖和宋江心目中的地位。朱仝是有家小的人，在请朱仝上山前，梁山已经安排人把朱夫人等请上了山，临时住在宋太公处，这也不是一般待遇，其他人一般都是先上山，然后搬取家眷。朱仝上山以后担任马军八彪骑，在一百单八将里排名十二位。梁山第二大股东鲁智深，实力强、人品和能力一流，也排在朱仝后面！

武松在江湖上赫赫有名，也就排在第十四位。后面还会讲到，不仅排名方面，朱仝在各方面都得到过宋江的暗中关照。

有得就有失。恩主有很多优势，自然也免不了有失落和不顺心的时候。恩主的失落主要表现在主从异位后——原来你在人之上，现在换过来了，心理上可能会有落差或者尴尬。比如说柴进，逍遥快活、天堂般的日子之所以被打破，其实还是因为梁山。前面讲过，高唐州知州高廉的小舅子尹天锡想要霸占柴进叔叔柴皇城家的花园，并且把柴皇城打伤了，柴皇城的夫人派人给柴进报信。柴进立即赶到高唐州。但他千不该万不该，不该带着李逵去。李逵怎么会在柴进庄子上呢？为了把发配在沧州的朱仝弄上梁山，吴用等人以沧州柴进的庄子为据点，让李逵斧劈了由朱仝照管的知府儿子，断了他的后路。朱仝尽管不得不上梁山，但提了一个条件，就是不能跟李逵碰面，见了李逵就得拼个你死我活。吴用不得已，便叫李逵暂时留在柴进家。柴进去高唐州时李逵非要跟着去，尹天锡带人来接收花园的时候，李逵冲上去拳脚相加就把他给打死了，柴进让李逵逃回梁山。而柴进以为自己有丹书铁券，高廉不敢把他怎么样。没想到高廉依仗高太尉的威势，不理会什么丹书铁券，把柴进抓了起来打得半死，梁山泊于是发兵攻打高唐州救出柴进。

在梁山上柴进也有柴进的尴尬。柴进被李逵从地窖里救出来时只剩下一口气，上梁山后柴进称谢晁宋二公及众头领——这就叫主客异位！虽然曾经是人家的恩主，被梁山连累丢下偌大的家业，神仙般的日子也到了头，还被打得半死不活，但是，还得挣扎着起床称谢人家。柴进的委屈大了，但人家是主，你现在是客，就得尽这个礼数，这就是主客异位以后作为恩主的尴尬。

柴进还有一个尴尬就是他的排名。前面讲了，如果宋江按照部下给他排名，则不算低了，但如果不按部下排名，也是可以的。排第一显然不行，不仅晁盖、宋江没处摆，而且给人以明显的信号，那就是

梁山要夺大宋天下、复辟大周。排卢俊义和吴用前面也不合适，这两位是宋江事实上的左膀右臂。排在公孙胜前后其实是可以的。以客卿的身份——作为梁山最重要的客人，作为统战的需要，发挥外交的作用。作为客人，自然要尊贵些——关胜、林冲肯定也不会有意见。关胜上山晚，排名时功劳也不多，林冲受过柴进的大恩。但是宋江没有给他这个位置，而是当仁不让地当成部下给安排了——尽管位置不低，但人家显然已经把你当作部下对待了，柴进必须适应新的关系和身份。

还有一种尴尬，就是林冲所要面对的情况：前任一把手的恩主，当一把手换人后将面临考验。宋江上位，林冲在梁山的排名、礼遇和实际地位都明显下降了，林冲肯定比较尴尬。主客异位后的恩主，一方面，作为恩主本人，如果居功自傲，忘了自己现在的身份，还停留在过去的回忆和感觉中，那就是取祸之道；另一方面，作为一把手对自己曾经的恩人，如何能够既知恩图报，又心情顺畅、驾驭得道，需要足够的智慧。林冲、柴进、朱仝三人的自处之道都可圈可点。

第三节 林冲自处之道

林冲从不居功自傲。晁盖当政时期，林冲虽然受到尊重和礼遇，但工作积极主动，战功赫赫，从来没有跟领导提过条件，也没有傲视别人、打压同事。他在祝家庄之战中生擒扈三娘、救了宋江。扈三娘是个厉害的角色，呼延灼也赞叹这是个狠婆娘！攻打高唐州时，林冲负责打前锋；破连环马军时，林冲与呼延灼对战五十回合，并被连环马军射伤；打华州时，林冲、杨志、花荣、秦明打前站；打曾头市时，林冲紧随晁盖，其实在起主心骨的作用；诱捕卢俊义、攻打大名府、和秦明双战关胜时，林冲都有参与；关胜去取水火二将，林冲随在关胜人马后面，是接应的第二路军马统帅；打东昌府时生擒龚旺，把张清逼入河中；两败童贯，搠死都监马万里；一败高俅，战节度使

王焕，这场对战堪比《三国演义》中的葭萌关张飞战马超，是《水浒传》中最精彩的对战之一；征辽国时击杀番将宝密圣……林冲一路虽战功卓著，但却从没居功自傲。

林冲始终保持专业人士本色。林冲的一个典型特征是不参与晁盖、宋江之间的是是非非，保持一个高级专业人才的本分。他对晁盖很忠心，晁盖对林冲也很放心。这一点跟吴用有很大区别，吴用是晁盖的发小，是晁盖的主心骨，但当宋江上山后，吴用跟宋江的关系迅速升温，跟晁盖拉开了距离，以致晁盖临死前的最后一仗，吴用明知风吹折晁盖的认旗不祥，也没有跟随晁盖去曾头市。晁盖带去的二十位头领中没有谋士，是他中计、中伏、中箭的关键因素。但是林冲跟吴用不同，直到晁盖死，林冲始终忠于晁盖。

林冲对宋江也很仗义。前期林冲努力辅佐宋江，充当了宋江的保护者和教练的双重角色。起初宋江靠着小聪明，指挥小规模战斗水平还行，但是大规模战役却缺乏经验，指挥不当。在林冲等人的帮助下，宋江迅速成长为合格的军事指挥者。

林冲始终坚持以大局为重。晁盖去世，林冲放弃自己坐第一把交椅的可能性，出面推宋江主持大局，林冲对宋江没有私心。但反过来看宋江，他对林冲却没有那么豁达。宋江提防林冲，宋江对林冲是一副典型的"宁可我负天下人、不可令天下人负我"的嘴脸。在林冲推举宋江当一把手后一年，曾头市再次夺梁山的马匹，宋江决定发兵攻打曾头市。二打曾头市时，宋江和吴用的军事部署就非常耐人寻味了：他俩暗中提防着四个实力最强、最有可能会抓住史文恭的人。

第一个就是卢俊义。卢俊义刚刚被救上梁山，想立功献礼，主动请缨，但吴用毫不犹豫地否决了他："不可，员外虽然武功高强，但从未上阵打过仗，山路崎岖，您身份尊贵，就别去了。"曾头市所在的凌州地处平原，土丘都没有几个，哪来的山路崎岖？卢俊义坚持要去，吴用没辙了，但愣是不让卢俊义骑马去。不仅如此，卢俊义手里拿的

武器也很搞笑——朴刀。卢俊义枪棒功夫天下第一，朴刀防身还可以，在实战中，却让人放弃得心应手的兵器，拿个临时组装的朴刀步战。可吴用就能做得出来——宋江和吴用耍无赖时，嘴脸之无耻令人叹为观止。上战场时，也只给了卢俊义五百步兵，安排在不大可能来人的小路上。相比卢俊义，对另外三位就更干脆了：关胜、林冲和呼延灼压根就没允许出场，直接留在山上休假了。马军将领带的是秦明和花荣，这是宋江最信得过的两个人——估计这两位如果抓住了史文恭，一定会把他打晕，然后交给宋江，让宋江亲自动手捆绑。所以，林冲对宋江以大局为重，宋江对林冲心里有鬼。

第四节 柴进自处之道

柴进低调、谦虚、不招摇。上梁山之后，在晁盖当政时期，柴进专心治理钱粮事务。排在第十位的柴进与排在第十一位的李应，在上山之前都是大财主，他俩专管钱粮最合适。晁盖去世，宋江代理寨主坐上头把交椅的时候，做出了一系列令人惊异的安排：在忠义堂的四周设了四个旱寨，任命李应为前寨寨主、柴进为后寨寨主，与左寨林冲、右寨呼延灼、水寨李俊并列。两位管钱粮的突然成为梁山最重要的五位军事主官中的两个，显然是在一把手易位这个特殊时期，从安全和稳定角度出发做出的人事安排。

被朝廷招安后，宋江开始了征讨辽国的军事行动。宋江被封为征辽先锋，实际上是征辽的前敌总指挥。朝廷派了一位宗室赵安抚担任监军，相当于监事会主席。柴进在军中主要对接赵安抚，起辅佐与服务的作用。赵安抚没有对宋江的指挥横加干预，而是尽自己所能帮助梁山军。一方面是赵安抚个人品行不错，另一方面柴进的辅佐工作想来也是很到位的。在征辽期间，柴进默默无闻地做着接待工作，没有立下其他功劳。梁山军被派遣南方征方腊，军马到达长江边，柴进首战出场：柴进和张顺一路，去探听情报，方腊军把长江上的船只都收

去了南岸，面对浩瀚扬子江，两人一筹莫展。张顺夜不能寐，半夜游过长江去打探情报，结果抓住了方貌派过来的秘密信使。张顺立下了征南第一功——作为搭档的柴进只是打了次酱油。第九十四回《宁海军宋江吊孝 涌金门张顺归神》，宋江在做攻打杭州的准备工作时，柴进主动提出“柴某自蒙兄长高唐州救命以来，一向累蒙仁兄顾爱，坐享荣华，奈缘命薄功微，不曾报得恩义，今愿深入方腊贼巢，去做细作，成得一阵功勋，报效朝廷，也与兄长有光。”柴进自上梁山后，一直低调，现在主动提出化装细作奔方腊大营去做卧底。

柴进专干机密要事。卢俊义被李固陷害举报，被捕后屈打成招，打入死牢，李固买通蔡福欲加害卢俊义。柴进奉命带一千两黄金去蔡福家里，连恐吓带利诱，让蔡福暗中保护卢俊义。三打大名府时，柴进再次出场，潜入大名府直入蔡家，迫蔡福兑现承诺，救出卢俊义和石秀。宋江到东京观灯，柴进、戴宗、李逵陪同。柴进和燕青先行一日去打探消息，两人设计把大内值班的王班值骗出来喝酒，灌了蒙汗药，换了他的衣服，拿了他的出入证，混进皇宫大内，直到皇帝办公的睿思殿。皇帝在屏风上写了四大寇的名字，柴进竟然把“山东宋江”四个字抠下来带走了，估计第二天皇帝后脖颈子都要发凉了。次日，柴进又陪宋江会李师师，这些特殊场合是离不了柴进的——“但是李师师说些街市俊俏的话，皆是柴进回答。”柴进是宋江从乡村到都市的教练和翻译。征方腊时柴进化名柯引，带着燕青进入方腊大营并被招为驸马，最后临阵反击，助宋江完成了最后之战。作为宋江的恩主，柴进虽然能力有限，但往往在宋江最关键的时期和环节，都能起到独特的作用。虽然闪光只是一瞬间，多数时间默默无闻，但这反而恰到好处，也就足够了。

第五节 朱仝自处之道

朱仝始终保持低调的本色，义字当先，低调之中又善于做人。上梁山后，朱仝不怎么说话，但大家都能感觉到朱仝的存在。宋江每战必带朱仝，并且一般情况下就安排在自己的旁边。朱仝上山后首战高唐州，在参加高唐州战役的将领中，林冲带兵在前面打前锋，中间是宋江带着吴用，后面是诸位武将，排名第一的就是朱仝；第二战，呼延灼攻打梁山，五队前哨人马下山迎战，五队前哨后面是中军，宋江统领中军，中军又分为左右两翼，左翼带兵的头领是朱仝；第三战，三山聚义打青州，梁山人马分几队下山去打青州，宋江身后分为四队，第四队首将为朱仝；第四战，打华州救鲁智深和史进，宋江带领中军，朱仝为中军武将第一位。可见，虽然不见朱仝动静，其实他一直很关键。

朱仝不声不响建功绩。朱仝在梁山上的武功不算太出色，好像也见不到他做出多大贡献，但有几场显著战绩。比如：攻打辽国时，破著名的太乙阵，梁山军使出了吃奶的劲，朱仝担任五虎将董平的副将临阵建功，杀了实力很强的番将曲利出清。第九十三回《混江龙太湖小结义 宋公明苏州大会垓》中，宋江领兵攻打苏州，守将方腊的侄子三大王方貌急了，提出要将对将对决，双方各派出八员将领对战。八八对战三十回合后，第一个取得胜利的是朱仝。朱仝不声不响建立了很多功劳，是个实力派。

林冲、柴进、朱仝，不同时期三位一把手的恩主，对自己身份的把握和组织内部各方面关系的处理均很成功。他们的自处之道归纳起来，其实也简单——最重要的一条就是低调内敛，不把曾经是老大恩主这件事当成事、看成资本。而在现实中，很多人处理得并不好，喜欢到处吹嘘——想当年，老大跟着我干的时候如何如何。恩主自处之道，其实核心就是一条：把自己当成单纯的下属，认真履行自己的职责而已。

一把手的恩主是组织中比较敏感的角色，其实还有一类也非常敏感的角色，同样需要一把手认真把握和对待，那就是元老。请看下一章《元老得体过渡》。

第十八章 元老得体过渡

元老，特指上一任一把手特别信任和重用的人。换代之际有元老，一把手更迭后，元老如何顺利过渡，既在于接任的一把手如何把握，也在于元老自己如何自处。确保元老的得体过渡，是一个组织需要认真面对的问题。

第一节 换代之际说元老

在每个有历史的组织里都会有所谓的元老存在，不同层级都会有。所谓元老，往往起副作用的时候居多，发挥正能量的时候少。元老们动辄大谈"过去是什么样的，如何如何，现在如何不好，如何乱套"。总之他们辉煌的时代就是好的，他们落寞的时代就是不好的。在一个组织中，真的需要认真考虑如何发挥元老的作用，最低程度也要考虑控制元老的副作用。当然，我们也应该看到，还是有很不错的元老：历经沧桑而心态依然年轻，放得开、放得下，对新领导和新员工都充满善意和包容，热切地帮助后来者，不计自己荣辱得失的元老。作为一把手，我们需要分析这个现象，发现其中的有利因素，尽量减轻不利因素的影响，帮助元老得体过渡。

《水浒传》中因为梁山先后有王伦、晁盖、宋江三任寨主，所以就有两代元老：第一代元老是指晁盖接任王伦后，王伦信任和重用的人；第二代元老是指宋江接任晁盖后，晁盖信任和重用的人。总体上说，晁盖对第一代元老的安排和作用发挥能够达到良好的水平，而宋江对第二代元老的安排和作用发挥在及格线以上。这两代元老的表现都有很多可圈可点之处，总体在优秀和良好之间。

第二节 梁山第一代元老

《水浒传》首次提到梁山泊，是在第十一回《朱贵水亭施号箭 林冲雪夜上梁山》中，是柴进说出来的。林冲发配沧州，虽然写了休书，但林冲的岳父以要等林冲回来复婚为由，坚决不把女儿嫁给高衙内。高太尉为彻底断了张教头和林娘子的念想，便派陆谦和富安潜往沧州，勾结牢城营官吏暗害林冲。店主李小二夫妇发现了蛛丝马迹并告诉林冲，林冲一股怒火上来，找了陆谦一圈没找到，心下就又慢了——前次陆谦诓骗林冲，诱林娘子去自己家，事后林冲也曾拎着刀找陆谦，几天没找到心下就慢了！这给我们以启示——一旦发现有人真的要害你，隐患没有根除前，心下万万慢不得。牢城营调林冲去看守大军草料，陆谦、富安、差拨三人趁夜火烧草料场。没想到起火前，大雪压塌了林冲住所，林冲搬到山神庙栖身，侥幸躲过大火。林冲在山神庙巧遇放火归来、途经此地避雪的纵火者，听见他们的谈话，怒火中烧，杀死仇人，冒雪逃亡。途中饥寒交迫，抢了柴进庄客的酒食，醉倒后被庄客拿获，押送到柴进面前。林冲怕连累柴进，主动要求离开，柴进告诉他："山东济州管下有个水乡，地名梁山泊。如今三个好汉在那里扎寨，为头的叫白衣秀士王伦，第二个叫摸着天杜迁，第三个叫云里金刚宋万，聚集着七八百小喽啰打家劫舍……我写封信介绍你去入伙。"第二天柴进出门打猎，林冲伪装成随从混过关卡，直奔梁山泊。

林冲进了梁山眼线朱贵的酒店，在朱贵的安排下上了梁山。王伦觉得林冲名气太大、本领太强，就想刁难林冲，赶他走。因杜迁、宋万和朱贵的苦劝，王伦退让了一步，改为有条件地收留林冲，让他三天内拿颗人头作投名状。林冲下山，第三天碰见途径梁山往东京谋求复职的杨志，两个功夫达人棋逢对手，打成一团，不分胜负。最后，王伦叫停，约杨志一起上山喝酒，并想留下杨志制约林冲。但杨志志不在此，继续前往东京，王伦这才留下了林冲。王伦随即重新进行了人事安排，补充了林冲和朱贵为第四、第五把手。这在心理学上叫暗

示，通过暗示让你自卑：你只是新提拔的两个头领中的一员，跟原来的小头目朱贵是一个档次的，要心里有数。这时，王伦的手下头领增加至四位：杜迁、宋万、林冲、朱贵。林冲一直是王伦防范和排挤的对象，所以林冲算作王伦的对手更确切些。而其他三位头领算作是王伦真正的手下，这三人也是梁山的第一代元老。这一代元老有以下几个方面的特点。

其一，本领都一般。首先，三人的武功低微。杜迁、宋万除了个子高，建功微乎其微。其次，谋略上朱贵还算可圈可点，比如在沂水县曾经智救李逵。其他二位不仅武功差，智商也不高。林冲在上山前，梁山总共就那么几个人，还把唯一有点能力的朱贵放在小头目序列，整个领导层全是样子货。

其二，为人都朴实。三个人尽管在能力上差些，但人品还是很不错的。林冲上山，王伦刁难，他们三个人没有只顾王伦脸色，跟着一起为难林冲，而是分别进行了劝解，理由和依据都强调一条：要讲义气，要知恩图报。在一个典型等级体系内或在一个人说了算的组织里，能够做到按本心，苦苦相劝一把手的人，不管能力有多差，都是值得尊敬的！

其三，都不同程度地有些贡献。本来第一个占山的是杜迁，他把一把手位置让给了王伦。王伦来了后，白手起家、开辟势力范围，一点一滴积累起最初的家当，这也很不容易。林冲上梁山时，朱贵酒店的情报系统已经非常完善，后来梁山一直沿用。宋万死后，宋江专门在宋万死处安排搭建祭仪，并说道：“想起宋万这人，虽然不曾立得奇功，当初梁山泊开创之时，多亏此人。”第三代领导人对第一代元老的盖棺之语是非常中肯的。

第三节 梁山第二代元老

第二代元老由两部分人组成：一部分是跟随晁盖劫生辰纲上梁山的吴用、公孙胜、刘唐、阮氏三雄。另一部分就是上梁山后推晁盖上位的林冲。后来情形又发生了变化：吴用跟第三任寨主宋江很快结成心心相印的同盟，因此宋江即位后，吴用就不是元老而是新贵了。公孙胜前面已经详细讲过，他对晁盖和宋江都选择了疏远，对于梁山的离心倾向始终存在，但因为他的特殊才能，梁山两任寨主都离不开他，一直求着他留在领导核心，他也不存在所谓元老过渡的问题。在第三代寨主宋江的眼里，第二代元老就是林冲、刘唐、阮氏三雄这五位天罡星。这五位都是梁山重量级的人物，对宋江而言，是令人欢喜令人忧。

刘唐是典型的江湖中人，出场时就没有交代来路。梁山在江湖上游荡的人并不多，其他人都交代了来路，都曾经有过职业、有过归属，只有刘唐不知来路。刘唐可以说是晁盖的第一位追随者和下属，并且武艺高强。晁盖的交际圈比宋江差了不少，梁山马军将领中，除了朱仝，几乎没有晁盖的旧相识，林冲算是王伦时代上天留给晁盖的财富。而步军将领中，晁盖的铁杆追随者、武艺高强的首排刘唐。也可以说刘唐是晁盖嫡系人马中，在步军中唯一的代表性人物。所以刘唐颇受晁盖重用，刘唐对晁盖的感情和忠诚不容置疑。

阮氏三雄住的石碣村距离晁盖所在的东溪村大约有百里，彼此相互闻名，但是没有见过面。吴用向晁盖推荐阮氏三雄一起参与劫生辰纲，见面后即非常投缘，从此阮氏三雄成为晁盖的心腹。比之中间人吴用，其实晁盖跟阮氏三雄更投脾气，因为他们都是耿直爽快、义胆包天的性情中人。三人武艺高强、水性极好，上梁山后，在晁盖时代一直掌管水军。晁盖时代梁山水军的地位很高。晁盖是以梁山为家，从没有想过要离开梁山去闯荡天下，阮氏三雄的价值观也跟晁盖一致。而宋江却只是“暂借水泊存身”，他的视野和目标在梁山之外，所以在宋江主政后，适应北方平原作战、能更大范围机动的马军在梁山的地位越来越高，阮氏三雄及水军的地位逐步降低。对阮氏三雄来

说，对晁盖的感情和忠诚，对宋江主政后的疑虑，他们自己如何过渡都是挑战。

第四节 换代之际看态度

论古今中外，不管何种组织，在换代瞬间，前代重量级人物的态度都是非常敏感、非常重要的。

一代元老的态度

王伦和晁盖都是非正常死亡，也就意味着换代突然来临。特别是王伦，变生肘腋之间，杜迁、宋万、朱贵三人在刹那间就从前代重臣变成了元老。换代之际的态度，既能决定生死，也奠定后面过渡的基础。来看林冲火并王伦瞬间的情景：林冲怒斥王伦时，杜迁、宋万、朱贵被林冲的气势惊呆了，三人哑口无声；林冲冲上去火并的瞬间，三人分别被阮小二、阮小五、阮小七贴身看住，没有来得及有更多的行动；林冲割下王伦首级的时候，三人吓得都跪下说道“愿随哥哥执鞭坠镫”，晁盖等赶忙扶起三人。

在换代之际，杜迁、宋万、朱贵三人没有受到为难，这跟三人的人品、态度、能力都有关系。从林冲的角度看：首先，三人的人品都不错。林冲上山时王伦刁难他，三人出于公心和义气，一直苦苦相劝，因此这三个人对林冲有恩。其次，三人都被吓到了，态度也就没得说了。最后，他们三位的能力跟林冲不能相提并论，构不成威胁，这决定了他们的过渡没有大问题。

从晁盖等人的角度看，王伦在梁山上说一不二。王伦不想接纳晁盖，杜迁等三人其实没有参与意见，因为三人压根还没来得及说话，王伦就来了一个急转弯。一开始王伦隆重接待晁盖一行，是接纳新人的意图。他觉得晁盖不过就是个保正，吴用跟他一样也是个不及第的

秀才，公孙胜和刘唐是江湖流浪汉，三阮是吃了上顿没下顿的打鱼人。以王伦衡量人与鉴别人的水平，大抵也就是会看看这些履历表上的东西，在他眼里，这群人比林冲差远了，所以心里没障碍。但晁盖在酒宴上口无遮拦，把他们的来龙去脉、“光辉业绩”与心中抱负全说了。晁盖越说越高兴，王伦越听心越颤——敢情这群人比林冲还强悍！酒宴还没进行完，王伦就打消了接纳晁盖的想法。

杜迁、宋万、朱贵三位既可以说是心底坦荡，也可以说是没心没肺——压根没发觉老大的变化，觉得我们很快就要“拜堂”结义了，梁山的队伍壮大了，高兴地张罗着。因此，三人既有恩于林冲，又没有得罪晁盖等人，正所谓“量大福也大，机深祸亦深”，也可说“傻人有傻福”。林冲火并王伦，三人当场表态拥戴林冲，林冲却扶晁盖坐了第一把交椅，然后全体与会人员从断金亭回到聚义厅，林冲又继续排座次，自己坐了第四把交椅。晁盖主动提出杜迁、宋万坐第五、第六位，二人苦苦推辞，态度坚决，最后刘唐第五，三阮从第六到第八，杜迁、宋万、朱贵第九到第十一位。第一代元老在换代之际的态度得到了认可。

宋江在清风山纠集的花荣、秦明等人上了梁山后，梁山头领总数达到了二十一位，杜迁、宋万、朱贵三人的位次又降到了第十八到二十位，位在石勇之后，排在白胜之前。石勇是个游民，遇到宋江后发表了惊世骇俗的藐视赵官家、推崇宋公明和柴进的言论。三人虽然位次排在后面，开始时仍得到了重用。梁山第一次专业化分工，杜迁的职责是“总行把守三关”，宋万的职责是“在金沙滩下寨”，梁山的酒店增加到四座，朱贵仍掌酒店，排四位掌柜第一，三人都没受委屈。

二代元老的态度

晁盖去世，作为第二代元老的带头大哥，林冲态度鲜明，越过了排名在他前面的吴用、公孙胜，领头推戴宋江接任寨主。排名仅次于

林冲的刘唐也不甘示弱，这次没有机会表态，当机会再次来临时，他抓住了。

林冲推戴宋江接任寨主，只是权领寨主之位，正式上位需要按照江湖规则，兑现前任老大的遗言，那就是捉住射死晁盖的人。晁盖的遗言是“若哪个捉得射死我的，便叫他做梁山泊之主”，宋江偷换概念，以射晁盖的箭杆上刻着史文恭三个字，变成了“谁抓住了史文恭便做山寨之主”。尽管宋江偷换了概念，尽管吴用在二打曾头市排兵布阵时千般算计，不让关胜、林冲等高手下山，又把卢俊义安排在小路上，甚至，还令人发指地让人家拿条朴刀去步战，但是，“人算不如天算”，最终骑着照夜玉狮子宝马的史文恭，鬼使神差跑到了最不可能去的偏僻小路，偏偏又“被晁盖的阴魂缠住”，让使朴刀步战的卢俊义给抓了！问题很严重，吴用先生很纠结！

宋江推卢俊义当一把手，说了三条理由：我有三点不如卢员外您，第一，我长得不如您帅，第二，我武艺不如您高，第三，我社会美誉度不如您。卢俊义坚决不干，直接把话就给说绝了“何故相戏？”意思是说，别耍我了，你们自己把这游戏玩砸了，我可不陪你们演！卢俊义死也不干，干脆趴在地上不起来了。宋江谦让之际，众兄弟纷纷表态：第一个是吴用，吴用说得很直接：“哥哥你为主，员外为次，众兄弟都心服。”吴用指的是民意。虽然晁盖给宋江挖了坑，虽然宋江也跳下去了，虽然宋江厚黑，但是，宋江当一把手是梁山的民意。《水浒传》创造的千古名句“量大福也大，机深祸亦深”不仅适用于王伦，也适用于宋江和吴用，同样适用于我们今天所有职场与官场中人。弄到这个被动境地，其实都是宋江太顾虚名，吴用太自作聪明给闹的。李逵第二个发言，说得更直白：“假甚鸟，只顾让，打去东京，宋江哥哥就当皇帝，卢员外就做丞相，我们都做将军。”再就是武松发言了，武松说得理性又诚恳：“你看咱们兄弟，有多少都是朝廷军官，只服哥哥你，你不做谁做？”武松说的是实话，卢员外镇不住梁山

众头领，关胜、呼延灼等都是宋江许诺如何如何上的梁山，你现在不当一把手，让这些人怎么办?

前面三位都是宋江最贴心的人。紧接着刘唐突然发话了，刘唐说："我们起初七个上山时，那时便有让哥哥为尊之意，今日却让后来人？"意思是说，其实您早就该当老大，当年我们跟晁盖哥哥上山时，大家心里就感念您！内心是想让您当老大的，这个位置您早就该坐了，您已经让过一次了，可不能再让给别人了啊！这话让人听着舒服！刘唐的这个发言很重要，不仅表明了元老集团的态度，更关键的是弱化了晁盖遗言的分量——虽然有遗言，但在遗言之前若干年，前老大就想把这个位置给您了，那个愿望在前、遗言在后，所以这个遗言当不得真。这番话是从根子上捋顺法理，大大增加了宋江上位的合法性。刘唐说完，鲁智深接着大叫："如果还闹这些虚头巴脑的礼数，我就不干了，散伙吧。"鲁智深这个大股东的发言也很重要，从反面增加了宋江继位的重要性——你不当老大，第二大股东就要撤资了！五个发言者五种身份不是随便选的，《水浒传》的精妙就在这些细节里。而五位都是江湖中人——从体制中出来的人，包括林冲等都没再掺和，他们从来也没太把晁盖的遗言当回事，只有江湖人看重江湖规矩。而宋江自有他心虚的地方，非得坚持要按江湖规矩办到位，画上个像样的句号。但不管宋江怎么想、怎么做，刘唐抓住机会把态度表明了。

第五节 换代之后看业绩

刚刚换代的时候，元老表明态度是很重要的。换代之后，元老仅仅有态度就不够了。正常情况下，非重要岗位与非敏感人物仍然需要看贡献。那什么算是重要岗位与敏感人物呢？比如：林冲是晁盖时代的马军一哥，刘唐是晁盖时代的步军一哥，阮氏三雄掌管水军，都在重要位置，又都对晁盖忠心耿耿，那在宋江看来就是重要岗位与敏感

人物。而杜迁、宋万、朱贵这些人，虽然是前代元老，但已然不再是重要与敏感之人。这些人在组织中生存和发展的关键在于：能够谦虚低调，努力工作，认真参与每一次任务与战斗，有本事和机会就突出贡献一下，没有本事和机会就贵在参与。

换代之后这类元老靠的是贡献，通过分析杜迁、宋万、朱贵三个人的排名，可以看出其中的规律。三人在梁山大排名时，分别排在第八十三、八十二和九十二位。这就有点意思了——梁山在非敏感岗位和干部的安排上，既注重干部的业绩和能力，同时兼顾资历，而重要岗位和干部衡量的因素更加复杂。这三个人的排名，相对以前的排名，有四个变化。

其一，三个人相对于石勇，排名都大大提前了。前面提到石勇刚刚上山时，是远远排在他们前面的，现在石勇排在九十九位。石勇除了给宋江送封信，后面没有什么拿得出手的业绩，也就是说石勇刚刚上山时，凭“我是宋大哥的铁粉”的表态排在了前面。久而久之，宋大哥就得考虑贡献这个重要因素了，否则宋大哥也是摆不平的。

其二，杜迁和宋万的排名翻转。杜迁第一个上梁山，王伦第二个，杜迁把位置让给了王伦，然后再是宋万上山，出场顺序从来都是杜迁、宋万，而正式的大排名却反过来了：宋万八十二，杜迁八十三。相比石勇，杜迁、宋万参与的任务多，几乎都是同时出场，且两个人功夫一般，都没有突出业绩。唯独有一次，征辽之战中宋万参与了击杀对方副帅贺统军。第八十六回《宋公明大战独鹿山 卢俊义兵陷青石峪》中，战幽州时，辽国副统军贺重宝面对花荣、秦明、董平群殴顶不住了，夺路逃跑时被黄信砍断马头，弃马逃命，被杨雄、石秀撵翻倒地，宋万赶到戳了他一枪，随后跟杨雄、石秀一起乱枪戳死贺统军。贺统军是辽国的一员上将，这一战让宋万也算有了击杀名将的经历和业绩，而杜迁始终没有这样的机会，所以两个人的排名翻转了

——考虑到《水浒传》中梁山好汉的排名因素是按照排名前后的整体因素设计的，所以这个原因是成立的。

其三，宋万、杜迁的排名比曾经是山头老大的李忠和邹渊靠前。李忠是桃花山的老大，邹渊是登云山的老大，他们上梁山是带着资本入股。论战绩和功夫，李忠和邹渊也都强于他们两位。这样的排名安排主要是因为他们是元老，占有资历上的优势。

其四，朱贵的实际地位上升。王伦时期朱贵就是通风报信，管接待。晁盖时期的激励机制比王伦时代先进，晁盖上山首次抢劫商队，先后派出了七个人，但首功归于朱贵。换代之后，朱贵一如既往地专注于自己的工作，梁山的酒店从一家发展到四家，并都派了正副掌柜，四个酒店有八位掌柜，朱贵列在八位最前面。朱贵的位置也是综合考虑了他的贡献和元老地位。

第六节 格局心胸与过渡

对于第二代元老——敏感岗位的敏感人物，宋江选择了尊重和压制、重用和监督并重的策略，元老们选择了泰然接受的态度。之所以如此，一是因为林冲、刘唐、阮氏三雄五人实力、影响力显著强于第一代元老，而且都在关键岗位上；二是因为晁盖的影响力与王伦时代不可同日而语，晁盖虽然死了，但是宋江认为晁盖的影响力还很大；三是因为林冲、刘唐、阮氏三雄都是有个性的人。比如林冲，他是梁山上最能忍的人，也是发作起来下手最狠的人；刘唐和阮氏三雄都是有火性的人，该出手时就出手，能干事，也能成事的人。作为一把手的宋江需要对这五人认真对待。宋江如何驾驭，元老如何过渡，考验着双方的智慧。

关胜上山后，虽然还没有正式排名，但林冲统军的方位变了，从居左军寨第一位转为统领西寨，林冲已经居于关胜之次，成为纯粹的

武将，不再有首将地位。大排名时，关胜列第五，林冲列第六；而刘唐列第二十一，居戴宗和李逵之间；阮氏三雄列第二十七、二十九、三十一位，分别在李俊、张横、张顺之下。这个排名是耐人寻味的，也是让当事人心里有一丝不快的——每个元老前面，都被安放了一个与他能力相仿，但都资历较浅的新人。

为什么让人有不快的感觉呢？从对梁山的整体贡献上讲，不管是在政治上还是军事上，关胜其实逊于林冲。林冲一杀两立，对梁山政治格局的形成和发展贡献巨大，可以说仅次于宋江，超过了晁盖，与吴用相当，这是关胜无法比拟的。在战功上，林冲出战次数和斩将数量都明显超过关胜。按常理，林冲对一个组织有这种贡献程度，那必须是进领导班子的，但是很遗憾，宋江没有那么安排。刘唐在梁山的贡献度与戴宗和李逵不太好比出大小，但起码不次于戴宗和李逵。阮氏三雄的贡献有可能比张顺略欠，但比李俊不差，明显超过张横。另外，这几个新人都是宋江信得过的人：关胜是宋江倾慕的人，从见到关胜起，宋江就对他一见倾心，由衷喜爱，一定要得到他，并且对他充分信任；戴宗、李逵是宋江的死党，三人共过生死；李俊、张横、张顺三人中，李俊和张顺是宋江的追随者。

这五个二代元老与作为换代之后的敏感人物，受到不同程度的压制和边缘化是不争的事实。但是，好在这五个人的格局和心胸都足够大，结局也还算不错，比较得体地完成了过渡。

第七节 如何把握尺度

宋江的人事安排虽然对第二代元老有监督和压制的意图，但五个人并没有感到难以忍受，既没有发生反叛、逃离，也没有消极怠工。宋江这个一把手着实厉害，他综合了各种因素，在尺度的把握上，拿捏得非常到位。

其一，除了林冲，其余四个都受过宋江的救命之恩，宋江是他们的救命恩人。在生辰纲事发前，宋江冒着巨大的风险给他们通风报信，他们才能够有所准备，逃得出来。而这四个人都是讲义气的人，所以，宋江虽然对他们有所动作，从曾经受大恩于宋江的角度出发，他们也不会怎么样。至于说林冲，是隐忍惯了的人，只有被高俅迫害到走投无路了，才被迫反击，这点小压抑，对林冲来说不是什么事。宋江也是看透了这一点才敢于这么做的。

其二，虽然压一头，但也不过分。本来亲兄弟（叔侄）和夫妻在梁山的排名都是连着的，但到阮氏三兄弟这里，仨人被岔开安排了，违背了排名的一般规则，这种安排显然是刻意而为——但是，问题并不大，因为也仅仅是下排了一位。所以他们五位也都可以接受。

其三，虽有监督和压抑，但仍给予尊重和重用。除了捉史文恭这样敏感的任务外，在其他工作安排和待遇上，并没有歧视偏袒。特别是水军首席将领李俊，深刻领会宋江的意图，灵活贯彻落实，把团结工作做得很好，阮氏三雄工作都很努力。

但是，话又说回来，相对而言，五个人的战绩都已隐隐不如前期。林冲单挑河南河北节度使王焕，跟这位老将军打了八十回合也没有将其拿下，预示着林冲的战绩和武功在走下坡路了。征辽时，开启了群殴时代。遇到辽国和方腊的一流战将，除了偶然由卢俊义亲自出马拿下对方外，其余战事，从密云首将阿里奇开始，基本上都是关胜、林冲、秦明、花荣、张清这些武将合作取胜，林冲已经不具备独立战胜一流悍将的能力。后期遇到的真正高手是方腊的尚书王寅，林冲与孙立等四人群战才将其杀死。

刘唐在宋江上位以后，表现积极，三打大名府时，在州衙截杀报事的人，完成本职任务的同时，把奔逃中的王太守也给杀死了，这是梁山好汉杀死的最高级别官员。征方腊攻打杭州时，刘唐随卢俊义打候潮门，想要立头功跑太快了，冲进城门，被放下的千斤闸连人带马

砸死。宋江听说刘唐死了，痛哭道：“屈死了这个兄弟！自郓城县结义，跟着晁天王上梁山，受了许多年辛苦，不曾快乐！大小百十场出战交锋，未尝折了锐气，谁想今日却死于此处！”宋江还专门为刘唐作了一首悼亡诗，这首诗不仅是悼刘唐一个人，也是梁山好汉群体走向消亡的挽歌。

阮氏三雄曾经暗中破坏过宋江的首次招安——陈太尉带御酒和礼品上山途中，阮氏兄弟负责渡船。阮小七在船上动了手脚让船进水，钦差和随从换船而行，阮氏兄弟趁机把御酒偷喝了，换上了自酿的低劣水酒。这成为招安仪式上激怒众好汉的一个重要因素。招安后，阮氏三雄离开梁山泊以后，功劳就不显著了。阮小七坚持到最后一战，打进方腊巢穴，他保持了惹祸精本色，穿上方腊称帝的服装嬉戏，被奸臣回京诬陷告发，结果没有得到官职，又回到梁山泊继续以打鱼为生，正所谓终点又回到起点，而人生已然不同。

从职业经理、合作伙伴、神意代表、民意代表、加盟者到恩主和元老，都是需要一把手认真、谨慎对待的重要角色。在组织内部，一把手是不是也能有对其坦然相对、无所顾忌的人呢？请看下一章《亲信各尽所长》。

第十九章 亲信各尽所长

亲信的表现一是自动自发，二是不计得失，三是不遗余力，把他认为需要做好的事情做到极致。亲信是对领导者拥有私人情感的特殊追随者，是追随者中的稀缺资源，是领导者可以倚靠的股肱。如何将追随者发展到亲信的程度，亲信又该如何做好自己？

第一节 亲信不可多得

亲信，顾名思义就是既亲近又信任。之所以亲近，有性格、品格、情感和志趣因素为基础；之所以信任，得有能力和业绩，以及人品因素做保障。同时，两个人性格脾气相投很重要，需要得到领导者的认可才具备成为亲信的条件。情感因素很复杂，血缘、姻缘、知己、共患难等都是让两个人超出一般亲近关系的原因。人常说"道不同，不相为谋"，随着时间的推移、年龄的增长，我们越来越认识到，价值观是非常重要的纽带，志向不同、兴趣不同的两个人，很难长久欣赏和合作。之所以信任，除了性格和情感为基础外，还需要有足够的能力能做成事，有足够的业绩证明能持续做成事。

亲信并不是单方面的领导者对追随者亲近信任就可以了，还需要追随者对领导者发展超出一般追随关系的努力的认可，即这是双方互动互认的关系，这个问题就变得非常复杂。追随者需要同时满足性格、品格、情感、志趣、能力、业绩六个条件，同时又有成为亲信的主观意愿，才能使这样一种关系成立和持续。所以，亲信是一种极其稀缺的资源。

梁山上与宋江亲近的人不少。除了前面已经提到的合作伙伴、恩主，还有秦明、朱仝、武松、李俊等人，哪些人算是宋江的亲信呢？以秦明为代表的武将集团是可悲的一群人。秦明跟宋江虽然很亲密，也为梁山立下了汗马功劳，但是从性格、情感、志趣因素上，跟宋江并不紧密也不相投。在志趣上，宋江也看不上秦明，秦明及其同伙并不是宋江的亲信，估计宋江只是以鹰犬、打手视之。朱仝貌似满足全部条件，宋江对朱仝也是一往情深，整天带在身边，为朱仝创造一切可能的立功机会。但是，宋江待朱仝情深，朱仝对宋江意浅。就是说宋江想把朱仝作为亲信，朱仝态度不太明确，不主动、不积极往领导身边靠。朱仝跟宋江志趣不同，逼朱仝上梁山的招太没人性了，上梁山后朱仝几乎一言不发，只是埋头干活。所以，朱仝虽然千好万好，但并没有成为宋江的亲信。

武松和宋江是结义兄弟，一开始时六方面因素都具备，按说应该成为宋江的亲信了吧？上梁山后两人感情仍然深厚，兄弟情谊在，但是武松与宋江的志向已经不同了。梁山上武松与宋江有过三次重要对话，从中可以看出，他们仍然视对方为兄弟。宋江对武松可以语重心长地责怪，武松劝宋江也可以直来直去，这语气都是亲兄弟之间才有的，别人还真没办法说得这么直白。所以，武松始终是宋江的兄弟，但不是宋江的亲信。李俊的情况跟武松相似，开始时他是宋江的亲信，但招安后李俊变了，跟宋江情谊仍在，但志趣已经不同，貌合神离。虽然也还在努力为宋江工作，但那只是出于责任和道义的驱动，并不是发自内心的原动力。作为梁山这样一个庞大的团队，设身处地替宋江分析，如果遇到大的变故，比如遇到王伦被杀那样的场面，可用的、会挺身而出救你命的人能有几个呢？我想不会超过十个人吧。

第二节 谁是真正亲信

宋江的亲信只有两个：戴宗和张顺。这两人都是宋江在江州服刑时结识的。

宋江亲信戴宗

戴宗是江州两院押牢节级——宋江服刑监狱的长官，吴用的朋友。宋江发配江州时，吴用交给他一封书信，介绍戴宗关照宋江。自认识宋江起，戴宗就跟随在宋江左右：监狱警官跟在服刑犯人后面，整日在江州游山玩水、吃喝玩乐。就有一次戴宗没跟着，宋江就捅出天大的事来。一天，宋江没有找到戴宗，独自一人逛浔阳楼，酒后作一首《西江月》后，还不过瘾，又在词后题诗一首，词义诗意模糊，有报复社会的嫌疑，题完署“郓城宋江作”五个大字。宋江前脚走，后脚来了一个想复职想得发疯的前通判黄文炳，看了这首诗，马上意识到机会来了，抄下来向知府蔡九举报。寸的是，蔡九刚刚得到他父亲蔡京的指示，告诉他司天监通报，最近天象不祥，有天罡星进入蔡九所在的地界，要注意稳定工作。更巧的是，江州市面上最近又流传四句儿歌，“耗国因家木，刀兵点水工，纵横三十六，播乱在山东”。

蔡九正为这些难以捉摸的事发愁呢，黄文炳到了，递上抄录的宋江大作，又替蔡九知府分析那四句儿歌，这就是个简单的拆字法：前两句是宋江两字，后两句是指宋江要在山东聚众造反。同时，从宋江的诗词和署名中分析，这个人是牢城营中的犯人。蔡九恍然大悟，马上要来牢城营花名册，人肉出了宋江。蔡九命戴宗马上抓捕宋江。戴宗赶紧悄悄给宋江送信，让他装疯。宋江倒也真能做得出——立即开始在屎尿堆中打滚，装疯吃屎！戴宗也帮他遮掩，意图蒙混过关。没想到这回他们遇上对手了，一来黄文炳不是等闲之辈，二来他要建功的心情急迫，认真得很。重刑之下宋江熬不住，招供是酒后误题反诗。

破获了此等上应天象、下应童谣的大案，蔡九很开心！马上吩咐戴宗火速进京向蔡京报信。戴宗只得作起神行法直奔东京。戴宗真的

很能跑，一跑就跑进了梁山泊朱贵的酒店，喝下了蒙汗药酒。朱贵麻翻戴宗，搜查他的行李，看到蔡九给蔡京的信，大吃一惊，赶紧救醒戴宗打探情况，并报告晁盖和吴用。吴用施展了平生臭计之一——仿冒蔡京给蔡九的回信。为了仿冒得逼真，不惜兴师动众，又去济州诱骗胁迫了善于模仿蔡京笔迹的萧让与篆刻家金大坚上山。萧让写完假信，盖上了要命的、金大坚仿冒的蔡京当翰林时的图章。戴宗带着这封要他命的假信往回跑。戴宗刚下山，吴用突然醒悟过来——父亲给儿子写回信哪有盖过时的公文图章的？但是戴宗太能跑，肯定已经追不上了，于是赶紧采取补救措施，安排劫法场。

戴宗跑回江州，果然被黄文炳识破回信的漏洞，被拷打下狱，没想到戴宗竟然能够熬得住，拒不招供。戴宗有几个常人所不及的优点：能俯得下身，从颐指气使的监狱长能瞬间转变为跟班，这不是一般人能低得下头、俯得下身的。抗击打，多少英雄好汉能扛住严刑拷打？满梁山上熬得住拷打的只有戴宗和史进两个人，其他貌似强悍的武松、鲁智深、卢俊义、李逵只要挨打，都会很快招供——你去参观一下重庆白公馆，看看严刑拷打到底是怎么回事，对戴宗的评价立即就会升级了。再就是谦和，戴宗上梁山后团结同事，没有因为跟老大关系好就摆臭架子。基于上面这些原因，戴宗至少也够得上中上等人物——起码可以得六分而不是金圣叹评的中下等四分。最后，戴宗和宋江被李逵、晁盖、张顺三路人马劫法场上了梁山。

戴宗在一百零八位头领中排在第二十位，这个排位很高，担任总探声息头领职务，相当于情报局局长。虽然张恨水评价戴宗是一个庸才，但是他也客观地认为：梁山每有举动，必须戴宗往来奔走，信息才能传递得快，否则所有大局都不可成，成功概率将失去其五六。戴宗一身而系全山事业之半，“焉得不为人所重乎？”也就是说，张恨水先生也承认，戴宗虽然是庸才，但是很重要，假设梁山没有戴宗，就等于失去效率远超对手的通信系统。戴宗与宋江患难与共，两个人性

格脾气相投，品格、志趣、能力、业绩都得到宋江的充分认可，是宋江名副其实的亲信。

宋江亲信张顺

张顺是江州城外浔阳江边的鱼牙贩子，独霸鱼市。宋江离开揭阳镇时，张顺的哥哥张横托宋江给张顺捎封信。宋江到江州后不久，在结识戴宗的第一天，在街上巧遇李逵，三个人一起去江边酒馆喝酒，宋江要喝鲜鱼汤，李逵主动到江边去跟打鱼人讨鱼，结果起了争执。李逵差点被张顺灌死。宋江和戴宗赶到岸边，张顺放了李逵，四人重新见过，一笑泯恩仇。

张顺和朱仝不一样，张顺有心、也有资格跟花荣和李逵一样成为宋江的心腹，张顺是能为宋江豁出命去的人，但是宋江只把他当亲信。张顺才是宋江在梁山水军中最信得过的人，李俊反而排其次，张顺在梁山上充分发挥水上功夫第一的特长，建立了赫赫功勋。在攻打杭州时，在涌金门被射死，死后魂魄不散，附体张横杀死方腊太子方天定，被皇帝封为神。张顺对宋江是倾心佩服，主动贴近，在性格、品格、情感、志趣方面，张顺跟宋江也很投缘。张顺的能力和业绩也是响当当的，宋江对张顺喜爱有加，张顺逐渐成为宋江的亲信。

第三节 亲信自动自发

戴宗和张顺在梁山一贯主动作为。戴宗的能力略差，张顺能力强一些，不管能力如何，都能做到自动自发。

戴宗自动自发

其一，主动招揽人才。戴宗共为梁山招了七位好汉，就招揽人才数量这一项业绩，戴宗仅排在宋江、鲁智深之后，与晁盖、孙立相

同。这七个人都是在第四十四回《锦豹子小径逢戴宗 病关索长街遇石秀》出现的，戴宗第一次奉命去蓟州找公孙胜时遇到的。

其二，积极主动，随机应变。石秀在大名府劫法场欲救卢俊义，结果被擒，石秀英勇无畏，破口大骂，说梁山泊人马不日将攻打大名府，并无丝毫畏惧。梁中书等听得心惊胆战——仿佛他们倒是罪犯一样。与此同时，戴宗到大名府打探消息，得知两人情况，来不及回报和商量，就以宋江名义，写了告大名府军民书，刊印后在公共场合到处张贴，威胁梁中书：如果害了两人，梁山泊都要杀过来，血洗大名府。梁中书和王太守都是文官出身，咬文嚼字是行家，面对战争威胁就想得多了点，暗中交代蔡福把卢俊义和石秀看管好、保护好，以备与梁山讨价还价。蔡福事先得了柴进的贿赂，本身也要救二人，正好趁此机会将养二人。

其三，不辞辛劳，东奔西走。吴用向宋江提起戴宗时，说他能日行八百里。因为有了戴宗，梁山的通信效率比他的对手强了很多，这在对敌中无形就能获得巨大优势，戴宗上山之后可以当之无愧地说是梁山最忙的好汉，事前、事中、事后都要负责探听消息、传递命令、找人、接送人，一有风吹草动，宋江和吴用第一个就是想到派戴宗去，戴宗马上就得出发。戴宗辛劳第一，但是他打探消息的细致程度、能力和水平比较一般，跟时迁相比就更有明显的差距。同样是去曾头市打探情报，戴宗来去得快，但是打探来的消息流于表面，而时迁带回来的消息全面细致，比如扎下多少寨栅、分别由谁主持等。两人打探消息的能力不在一个层次和深度上。

张顺自动自发

张顺独立组织营救宋江。戴宗和宋江在江州被判处死刑，就地处决。李逵独自准备劫法场时，其实张顺也在准备。前文讲到，晁盖等人从法场救出宋江和戴宗，跟着李逵闷着头跑，一气跑到江边白龙庙，前面无路可走了，花荣开始埋怨晁盖瞎指挥。正在这时来了三条

船，阮氏三雄就准备下水抢船。没想到船主动靠过来，独自在第一条船上的就是张顺，李俊等八位好汉分乘后面的两条船。张顺独驾一条船跑在最前面，可见他是最心急的。张顺见到宋江已经被救出来了，激动地哭了：“哥哥你竟然逃出来了，我得到消息后，就进城到处去找李大哥，结果就是找不到，不得已连夜赶回揭阳镇，纠集了这八位好汉，准备去劫法场，竟然在这里碰到了”。张顺独立组织营救行动，虽然迟到了，但却误打误撞，提高了行动效率，主打了后半场。

张顺冒生命危险请来安道全。宋江收服关胜后，组织人马第二次攻打大名府。战斗进行当中，宋江突发背痈，在古代这是个要命的病，治愈率很低。张顺主动推荐说：“我在建康府认识一个叫安道全的医生，他是个活神仙，一定能治得好这个病。”宋江说：“兄弟你一刻也不要耽误，赶紧去请安大夫救我的命。”张顺冒雪出发，带着一百两黄金，星夜赶往建康。建康在长江南岸，渡江的时候，因为劳乏过度睡着了。更加没想到的是，他坐的是一条黑船——报应来了，睡梦中张顺被两个水匪绑了，张顺赶忙说：“留我一个全尸，我的鬼魂就不来缠你”，俩水匪把他扔进长江。张顺在江里咬断绳子，游到江南岸，遇到开酒店的王定六父子相助，进城找到了安道全。后来及时赶回梁山，救了宋江的命。

顾全大局，阻止营救亲兄。梁山第一次攻打大名府的时候，朝廷很震惊，就用围魏救赵之计，突击提拔关胜，让关胜带军队直接进攻梁山。梁山的马军主力还在大名府，关胜的队伍就已经到了梁山下，梁山水军头领都在。张顺的哥哥张横急于立功，拟带一部分人马夜袭关胜中军。但张横事机不密，白天派人探头探脑观察关胜营里情况，被关胜发现了。关胜不动声色，在自己中军挖下陷阱，到了晚上在灯下观书，诱擒了张横。阮氏三雄积极组织营救，张顺劝阻他们，说：“不行啊，还是等公明哥哥回来再说吧，我们几个不是关胜的对手，救不了我哥哥，别再冒险了。”阮氏三雄斥责张顺，你亲哥哥都不救，那我们兄弟去救。阮氏三雄和张顺擅自行动，二次偷袭关胜营

寨，结果再次失手，阮小七也被俘。张顺能够战胜情感、保持理性，主动阻止不正确的行动计划。

发现战机，主动作为。征方腊首战首功也是张顺主动立下的。梁山军马出发征讨方腊，进兵至扬子江北岸，对面润州就是方腊军占领的地盘。宋江派柴进和张顺、石秀和阮小七分两路去前沿江侦察敌情。此时船只都被江南的方腊军搜走了，渡不了江。柴进、张顺夜宿江边民宅，张顺夜不能寐，扑进长江游到金山，碰见一条神秘的小船独自行驶在江心。张顺潜水追至船尾，杀死三人，捉住一人，控制了小船。张顺审问得知，这是江北岸扬州定浦村富豪陈观的家人吴成。陈观暗中投降了方腊，被封为扬州府尹，约定献纳粮草军器。吴用利用张顺得到的情报和委任状等让燕青等人假扮叶贵一行，骗得陈观信任，剿除了陈观，并获得了难得的渡江机会。宋江安排人马伪装成陈观献纳粮草和军器，渡江顺利进至润州城下，攻下了江南第一座城市，取得渡江第一战的胜利。应该说，这次胜利肇始于张顺自动自发得来的机会。

第四节 亲信不遗余力

戴宗和张顺为了宋江的利益，在困难面前总是想方设法、不屈不挠、务期必成。

戴宗不遗余力

戴宗千辛万苦，两请公孙胜。戴宗曾两次奉命去请公孙胜：第一次没有找到，但间接引得七位头领上山。第二次梁山人马在高唐州遇到高廉施妖法，请不到公孙胜就过不了关，所以只能成功，不能失败。第五十三回《戴宗智取公孙胜 李逵斧劈罗真人》中，戴宗带着李逵再次来到蓟州。也是机缘巧合，在饭店吃饭的时候，从邻座老翁那里知道了公孙胜的修行处。两人上山来到公孙家，公孙胜避而不见，

老母出门应付。李逵火起，推倒院墙、惊倒老母。公孙胜不得不露面，但又推辞说自己要得到师父罗真人的许可才能出山。

戴宗再三央告，公孙胜带两人连夜到罗真人修行处求见。罗真人不放公孙胜下山，李逵恼羞成怒，夜入罗真人卧室，斧劈了道童和正在打坐的罗真人。没想到第二天一早再次求见时，罗真人依然如故，原来昨晚的两个人是罗真人用葫芦幻化的。罗真人处罚李逵，用神技把他发送到蓟州上空，从云端跌落到蓟州府衙内，被官府当作妖人拷打关押。公孙胜连续五日苦苦哀告罗真人，并向他详细汇报了梁山的宗旨和行径，最后罗真人才派神放回了李逵，同时让公孙胜下山继续协助宋江，帮助梁山。

戴宗潜入东京，促成招安。高俅亲自征讨梁山泊，三战三败，第三次连高俅也被抓上了梁山。梁山在战场上和酒场上均显示了自己非凡的实力。高俅心惊胆战，“逼高招安”的战术取得初步成效。高俅承诺要帮助梁山实现招安，留下闻参谋为人质，同时带萧让和乐和两个人回东京，以便互通消息。高俅回京后便没了动静：一是他也犯愁，不知道该怎么办，输得这么惨，怎么跟皇帝交代？二是他打心里不想让梁山招安成功，但是也不敢明着反悔。高俅把萧让和乐和软禁在自己的后花园中，把招安的事情也搁置了。

吴用已经料到高俅是个转面无情的人，做了两手准备，请闻参谋给他的同学宿太尉写了一封信，详细叙述了三败高俅和申请招安的事，并派戴宗和燕青前往东京完成三项重任：一是找到李师师，请她继续做徽宗皇帝的枕边工作；二是找到宿太尉，递交闻参谋的书信，取得他的支持；三是救出可能被高俅囚禁的萧让和乐和。前两项任务由燕青出色地完成了。最后一项，戴宗策划，两人先通过贿赂高俅的家人，见到乐和，沟通了消息和行动方案，晚上在高府后花园墙外接应，救出了萧让和乐和。可以说宋江的招安大计，既靠战场上的厮杀，也靠战场下的较量，戴宗不遗余力，建立了功业。

张顺不遗余力

张顺在梁山从事的多是高危任务，对梁山都有奇功。

犯险独自诱童贯。童贯第二次进攻梁山，吸取了第一次失败的教训，采用了长蛇阵，十万人马摆成一字形，沿着水泊边迤逦前行，进攻梁山。梁山军马全部隐藏了起来。官军走了半天，只见到水边小船上一个独自垂钓的渔翁。这个渔翁就是化装的张顺，他身披蓑衣在船上垂钓，蓑衣下面是熟铜打造的铜甲。童贯军马问他话，他一言不发，童贯就让弓箭手射他，箭射到他身上就弹到水里去了。官军很纳闷，纷纷下水游过去捉拿这位神奇的渔翁，阵型就开始乱套了。水上，当官军接近时，张顺跳下水去用刀排头杀官军；岸上，埋伏的梁山人马一齐出动，水陆夹攻，大败童贯。这战张顺又居首功。

犯险凿穿海鳅船。童贯败了回去，朝廷又派高俅对梁山实施更加猛烈的打击。高俅三次攻打梁山，第三次的时候造出了海鳅船。海鳅船外面有水车在里面踏动，在水面上行走如飞，梁山泊面临着生死考验。张顺上梁山后训练了一批水军特种兵，也能够长时间潜水。张顺带着他的特种兵队伍，大冬天的伏在水底，海鳅船被水草杂物塞住动不了时，张顺带水下特种兵潜入船底，用凿子把高俅的座舰凿穿。高俅旗舰进水倾覆，张顺顺势爬上船，亲手逮住了高俅。高俅的海鳅船厉害，张顺的特种兵更厉害。三败高俅之战，张顺再立首功。

犯险偷渡涌金门。征方腊，宋江率军打到杭州时，杭州之战梁山军马屡战屡挫，宋江压力非常大。张顺非常着急，他和水军将领李俊商量：杭州城靠在西湖边，咱们从湖底潜过去，对面是涌金门，紧靠着西湖，有水路通过涌金门能进到城里去。咱们通过涌金门水道潜入城中，然后用里外夹攻的老套路，打破杭州。李俊不同意这个方案，说：“这样恐怕不行，杭州太坚固了，不是以前碰到的那些城市，咱们还是别盲目行动，这事要向主帅汇报后再定。”张顺不听李俊劝阻，说：“不就一死嘛，就是死了，也不足以报答宋江哥哥这几年对我的恩

义。”然后他就独自去了。这次犯险以失败而告终。但是，张顺的不遗余力堪称卓越——死了还不算完，魂魄不散，附在哥哥张横身体上，最终完成了任务。

亲信，逐渐成为一个古老而仿佛略带贬义的词汇，但是实质不会因为时间的流逝、词汇的变更而变化，作为追随者和领导者，也需要体会其中的本质。在亲信之外，还有更加重要的角色，那就是干将。请看下一章《干将独当一面》。

第二十章 干将独当一面

在多数组织里或多或少都存在这样一个问题：真正到用人的时候，一把手把花名册翻来翻去，找得很辛苦，也不一定能找到满意的干将。梁山有一百零八位头领，但是能够横刀立马，独当一面的干将其实屈指可数，非常稀少。在一个组织中，干将如何独当一面，领导者又该如何使用干将?

第一节 略说独当一面

独当一面的意思就是独立负责一个方面的工作，语出《史记·留侯世家》“而汉王之将，独韩信可属大事，当一面”。刘邦和项羽在彭城大战，刘邦败绩。他对张良说：“谁能替我出这口气，我就把关东让给谁，谁有这个能力呢？”张良说：“英布是西楚的猛将，现在与项羽发生矛盾，还有彭越和齐国联合，准备背叛项羽，这两个人可以。至于说大王您手下的将领，我看只有韩信可以。”独当一面是非常高的标准，刘邦手下猛将如云，却只有韩信一个人够格。

以韩信为标杆，我们可以约略分析出独当一面的标准：汉元年十一月，韩信带领汉军主力，明修栈道，暗度陈仓，打下关中，尽收三秦之地。次年继续出关东进，收服魏王、河南王、韩王、殷王，从陕西到河南都成了刘邦的地盘，同时，与齐王、赵王结成同盟，共同向项羽发起进攻。然而，胜得快，败得也彻底。四月刘邦大败于彭城，降王皆叛，后路尽断，同盟解体。半年时间局势戏剧性反转，刘邦几乎输得精光，也就引发了谁堪独当一面的讨论。韩信奉命带兵向后转，先灭魏国，打通连接关中根据地的道路——直到这时，韩信还跟刘邦在一起。灭魏国后，韩信向刘邦建议，分一支军向北拿下赵、燕

等国，再东向齐国，对项羽采取战略包围。刘邦采纳了韩信的建议，派韩信带领偏师离开主力，先北上后东进。韩信从此才算是真正开始独当一面。

韩信从南郑拜将到独当一面的这段经历，也给我们一个深刻的启示：很多时候，被传为佳话的历史事件、当代经典案例，实质上并没有传说中那么美好——真正敢于授权，让手下独当一面非常不容易，是件严峻考验一把手心胸和智慧的事情。一般情况下，在自己能够搞定的前提下，领导者很少能够做到真正放权和授权。像刘邦让韩信独当一面，也是很难的事情，从南郑拜将，一路走来，刘邦始终没有真正放权于他，直到形势所迫，危在旦夕，韩信才得以自领一军。

分析韩信的这段经历，可以看出：能够独当一面的干将，需要有坚定的意志、健全的心智、全面的能力、优秀的领导力。比如说井陉之战，韩信敢于违背常理，背水为阵，一则证明他意志坚定，三万远征孤旅对二十万以逸待劳的赵军，韩信是具备超级胆略的人。二则证明他心智健全、智力过人，能够超越一般战争原则，置之死地而后生，激发人的最大潜能，韩信是真正能够洞察人性的人。三则证明他能力全面，除了背水结阵外，还有周密的配套布置，并不像项羽的破釜沉舟之役，主要凭胆略。井陉战胜后，韩信还能保持冷静、谦恭，尊重俘虏李左车的建议，威逼说降了燕国。四则证明韩信心智非同一般。独自领兵在外，危险系数比跟着主力部队大很多，给养和待遇肯定得不到充分的保障，所以这时凝聚军心是必不可少的任务，更需要有超乎寻常的领导力。

独当一面既是个能力问题，更是个信任问题。这里的关键是这个“独”字，能否做到“独而不独”。第一个“独”，是独立开展工作，不依赖主体、老大的意思，是工作层面的独立。第二个“独”，是另立山头的意思，这个问题是令所有一把手忌惮的事情。张良提到的够得上独当一面的三个人中，英布、彭越先后投归在刘邦麾下，又先后在政

治上闹独立，被刘邦收拾掉了。也有人撺掇、鼓励韩信闹独立，但是彼时的刘邦对韩信很讲信义，韩信也投桃报李，没有在关键时候掉链子。这是个几千年来一直很考验中国人智慧的问题，人们期望看到：双方都能够讲信义，都能够内敛、自律。所以，中国人塑造了关羽这样一个理想载体：关羽是信义的化身，其中很重要的一点就是对刘备能够做到“独而不独”，几次独当一面——刘备驻徐州，关羽守下邳，刘备进益州，关羽守荆州，都没有闹独立。战乱中被迫跟刘备分离，仍排除艰险努力回归。对曹操，他能够做到“尽义而退”，虽然要离去，但走得光明正大，先尽完义务和义气才选择离开。做到“独而不独”，是对授受权双方人格和能力的极大考验——从古至今，在法制的框架下，如何承继和发扬关羽式的信义，值得我们思考。

第二节 谁堪独当一面

梁山上有哪些头领具备意志坚定、心智健全、能力全面、领导力强的综合素质，且能够“独而不独”呢？进梁山前，军衔或军职高的有呼延灼、关胜、秦明等人，较高的有黄信、董平、张清等人，基层的有林冲、花荣、杨志等人。这些人谁堪独当一面呢？

呼延灼是都统制，军衔或军职都不低，统领韩滔和彭玘两位团练使，带八千军马攻打梁山，其中有三千连环马军，后来还配属了凌振的火炮。从枢密院和高俅的角度看，这算是独当一面了，可惜被梁山打得一败涂地，只身而逃。从结果看肯定是不够格了，但是从过程中的指挥表现看，基本够得上独立指挥战役的资格——毕竟梁山好汉组合在一起，是具备指挥和应付高级别战争的能量的，所以也不能全怪呼延灼无能。关胜从下僚突击提拔、小官大任，带领宣赞、郝思文统兵一万五千人马征讨梁山，虽然胜两场，平一场，但碰见没有底线的呼延灼诈降，被梁山捉住而投降。从其指挥来看，关胜比呼延灼明显要强一些，也算是合格吧。秦明虽然也是统制官，但各方面明显就差

很多，带五百兵马去征讨清风山，结果被人家包了饺子，一个不剩，除了武艺高强，其他一样都不灵。

黄信、董平、张清等三人是都监级别的中级军官，表现出来的都是战场斗战能力，其他很一般。几个基层军官反倒可圈可点，比如说林冲。林冲在上山之前应该没有什么带兵经历，他只是一个教头，战术理论和练兵应该很娴熟。但是林冲上山以后表现出较强的统兵能力，说明他是一个能够理论联系实际的人。林冲独领一支人马，完成短时间的战役任务是胜任的，但要长期独当一面恐怕有较大难度。另外还有一些人，比如花荣、朱仝，这些营连级别的军官，有不错的智力和能力。花荣是将门之子，清风寨武知寨，大概统领过两三百人马，在迎战秦明围剿的战斗中表现出高超的指挥艺术，他是有独当一面潜质的人；从朱仝的经历和最后结局看，他也有一定潜质：可惜他们俩都没有机会。杨志是五侯杨令公的后人，按说杨家将的后代应该不凡，杨志的官场和江湖经验都很丰富，但他显然已经被官场风气熏陶得不可救药了——杨志对待那十个挑着生辰纲担子军健的态度，一路上非打即骂，像对待奴隶一样，就知道肯定没戏——任何为了完成上级任务而无底线折磨下级的人，无一例外且毫无疑问是没有追随者的，也是缺乏领导力的，不管他担任多高的职务。至于索超、徐宁等人，基本都是以个人武艺见长的斗将，上阵厮杀还行，独当一面没有太大指望。

那些上梁山的江湖中人，当过较大山头首领的有鲁智深、史进等几个人。前面对鲁智深讲得已经比较多了，鲁智深意志坚定、心智健全、领导力，这几条都具备，但是要说能力全面，恐怕也不够。鲁智深骨子里还是喜欢单人独骑闯荡江湖，智计仍然适合小打小闹，要说独当一面，能力上还是有所不足。史进的意志坚定不成问题，被打二百杖都没招供，心智健全就难说了。史进好像始终是个没成熟的阳光男孩，积极献计献策、主动作为，但总是很受伤。

算来算去，多数人既无独当一面的素质，也无独当一面的表现机会，个别人偶有机会但综合素质有较大的差距，找个能独当一面的干部其实非常难！但是，人才只要用心发掘终归还是有的！江湖出身的李俊既有能力又有机会，在梁山上统领水军，特立独行，堪称梁山难得的独当一面的干将。

第三节 李俊独当一面

李俊是庐州人士，浔阳江上的私商头领，揭阳三霸的老大。上梁山后，江州帮有四人进入天罡星，是梁山真正的实力派。李俊在江州曾三救宋江，上梁山后与李逵等镇守山南旱寨，随征祝家庄、高唐州、青州、华州。宋江代理寨主后，李俊改镇水寨并居水军头领第一位，大排名居第二十六位。

李俊率领水军在三败高俅防守战中大显神威，亲自擒杀金陵水军统制刘梦龙。刘梦龙是唯一真正水军专业出身的朝廷将领。除此之外，李俊战功赫赫：与张横合擒节度使王文德；征讨辽国时率水军夺取檀州；征讨方腊时率水军收复江阴、太仓；攻打苏州时斩杀飞水大将军昌盛，在太湖结识费保，约定另创事业；打杭州时与石秀率先登城；最后在清溪城率水军诈降，在城中纵火攻破清溪城；平定江南回师路过苏州时，诈称中风，请求留童威、童猛看视；宋江走后，去太湖中找到费保等四人，打造海船，漂洋出海，再创大业，最终成为暹罗国主。

自来《水浒传》研究者对李俊评价都很高。有人认为李俊的故事借鉴了唐传奇《虬髯客传》。余象斗评价："能脱身于虎狼之穴，且又降服效力，李俊真可谓是人杰。"——这是说李俊在太湖中遇到费保等人，不仅能死里逃生，还能让人追随，这跟宋江在清风山的情况相似，但其格局又高于宋江的表现，因为追随者费保等人的格局远高于

燕顺等人。燕顺只知打家劫舍，费保遇见李俊这样的人，懂得鼓励他开天辟地，为自己的追随开辟空间，所以追随者的档次也能反衬领导者的档次。李俊的格局也远远高于宋江。宋江是要利用梁山换取资源当官，李俊能够听费保的劝说，毅然抛弃别人赐予的官爵，去创造属于自己的天地。有人认为，李俊的绰号“混江龙”并非字面意思——一种江南农村淘泥治河的工具，而是“混入江湖的真龙”之意。我觉得确乎如此！

袁无涯评价：“看李俊如此热肠，怜惜英雄，便是太湖结义根本，可自作扶余王。”陈忱评价：“梁山泊先起者亡，王伦也，继起者强，晁盖、宋江也，后起者王，李俊也。”——这个评价就直接把李俊置于宋江之上了，其实李俊完全担当得起这些评价。李俊在多个方面确实超越宋江和梁山诸好汉，现代评论者多称他为梁山结局最好的人。李俊在揭阳三霸中威望最高，眼光过人，有救主之功，身居要职却很低调。后期他对宋江的选择不再认同，却能不动声色，一边继续协助宋江完成其功业，一边另谋出路，时机一到，犹如真龙入海，大显身手。李俊是真正的高人，是真正能够独当一面的干将，因为他的格局、眼光超出众梁山好汉，品格、能力在众梁山好汉中也属于出色的。通过分析李俊具体是怎么做的，可以看出独当一面其实很不容易。

如何取得信任

能够独当一面的前提是获得一把手的充分信任，而取得信任的方式各异。韩信获得刘邦的信任，主要是萧何的力荐，萧何的力荐也只是给韩信创造了机会，关键还是韩信跟刘邦的对话，以及韩信建立的功勋。韩信与刘邦的对话，涉及形势分析和战略、战术分析等多个方面，比诸葛亮的隆中对要精辟、具体、有效。应该说，韩信是通过能力获得了刘邦的信任。当然这个信任只是让刘邦任命韩信当了前敌总

指挥，还是跟随刘邦的，直到遇到重大挫折时，刘邦才不得不让韩信独当一面。

李俊取得宋江信任的原因和方法与韩信又有不同。李俊获得宋江信任有四方面深层次的原因。一是，李俊慧眼识珠，是真正识得宋江的人——注意，是李俊先识宋江，而后才是宋江识得李俊。我们往往关注职场规则的一面，而忽略了另一面，那就是：下属需要领导的认可和赏识，领导更需要下属的认可和赏识！特别是在遇到困难、走背运的时候，尤其需要有眼光、能识得领导的人。宋江逃亡和发配时，李俊迎在路上等着宋江，与宋江真正单独结义的也就李俊和武松两个人。二是，李俊对宋江有三次救命之恩：在揭阳岭上李立的黑店里、浔阳江上张横的黑船上以及劫法场后在江边无路可走时。三是，理解领导深刻用意。李俊特别讲政治。讲政治不光是在今天重要，自从有了人类文明就有了政治，也就有了讲政治。梁山水军是晁盖的真正嫡系，宋江是内部政治斗争的行家，将内部矛盾或内部斗争，把握在一定尺度内，控制得有分寸，没有影响组织的发展、大局的稳定和兄弟的情感，堪称古往今来第一高手。水军元老，特别是有天败星阮小七这样的人，派人进去既要控得住局面，又不能坏了情分，李俊深刻理解并做得很好。其四，低调踏实，但能力强。李俊在揭阳岭三霸当中威望最高，眼光过人，又有救主之功，身居要职却很低调，跟宋江关系硬、功劳大、地位高，还能做到不张扬，其实非常不容易！

信任和授权永远是相对的。这和刘邦既让韩信独当一面，又加以控制是一样的道理——在韩信打败赵国，尽收其精锐后，自己吃了败仗，再次败光家当的刘邦耍起了无赖，亲自带着夏侯婴轻车夜入韩信军营，夺了他的兵符，把韩信的军队调归自己掌握，逼着成了光杆司令的韩信再去白手创业——号称史上最大气的老大尚且如此，其他人能做到什么程度？所以，充分信任不是绝对信任！作为独当一面的干将，李俊对这一点很清醒，带兵在外，与宋江的沟通频繁而及时，与临时委派监督水军的步军头领很是配合：仔细研究《水浒传》会发

现，不论哪方，官军也好、梁山也好，对于水军是有意识加以控制的，战时常让步军将领统领水军。高俅三征梁山，涉及两次大规模水战，其中第一次调来的是专业水军——一支曾经在长江上建功的水师。但临战时高俅却派步军校尉牛邦喜统领，刘梦龙排在牛邦喜之后。巧的是梁山也做出了同样的安排：吴用命令刘唐统领水军，排在李俊之前。

在征方腊之战中，打下丹徒县，梁山军马兵分三路：宋江带一路打常州、苏州；卢俊义带一路打宣州、湖州；还有一路水军沿长江而下，攻打江阴、太仓，直至沿海。派兵时，在统领水军的李俊前面，安放了一员步军将领石秀——如果把刘唐放在李俊前面还说得过去，毕竟刘唐排名、资历都在李俊之上，而把石秀放在李俊之上，就不好理解了。不管宋江出于什么目的和原因这么安排，李俊跟刘唐、石秀都合作得很好。领兵在外，李俊有一点跟卢俊义一样，就是能够和上级及时沟通、汇报，行动请令，与其他梁山将领形成鲜明对比。比如：和石秀统兵沿江收服江阴、太仓，行动完成后，李俊马上亲自到苏州向宋江汇报，听取进一步行动指示，接着接受绕过太湖往南面探路的任务，再派其他人替回自己的助理童威、童猛，非常得体规范，确实是一位令上级放心的干将。

稳妥把控全局

独当一面，就是领导把这一摊事交给你，重任在肩，你需要独立负责，不能依靠领导帮你坐镇。如果这个方面老出事，控制不住局面，摆不平关系，完不成任务，做不出业绩，那就失败了。不止一个人跟我聊起这种感觉：初任一方时，送到任的领导临上车回去时，语重心长的一句话“这里就交给你了，好好干啊！”让人瞬间觉得肩头沉甸甸的。事实证明，李俊担任水军统帅，独当一面做得很成功，水军没有乱，本土派和江州帮不仅没有发生冲突与钩心斗角，而且人心齐、业绩强，新老将领相处得很融洽。

李俊对梁山水军的指挥方式比较民主：六位水军主将都有足够的建议权和自主权，水军管理呈现扁平化。李俊虽然排名第一，但并没有追求绝对的权威，阮氏兄弟、张氏兄弟有时候力主干的事情，李俊最后都会按他们的意思办。比如第九十四回《宁海军宋江吊孝 涌金门张顺归神》中，李俊和张顺被安排在北新桥守路，李俊主动跟张顺商量，觉得需要转移阵地。李俊、张顺移营完毕，守了半月，张顺耐不住了，建议由自己从涌金门潜入杭州城放火，李俊接应攻打水门，宋江大军一拥而上围攻杭州。李俊劝阻无效，张顺坚持要去，李俊要求先向宋江汇报作战计划，三路做好配合。张顺说你这边一边汇报，我一边往涌金门去，那样效率不是更高吗？结果李俊最终按照张顺的意见办了。可见，李俊对于这些水军头领的意见是充分尊重的。

业绩稳健过硬

李俊刚刚调任水军统领，首战就是宋江一打大名府，关胜围魏救赵攻梁山，水军是防守的主力。在高俅三次征讨梁山泊时，有两次大规模、破纪录的水战：一次是金陵水军统制刘梦龙带领金陵水师的进攻，这是首次专业水军的进攻；一次是高俅建造了海鳅船队进攻梁山，被梁山水军击败。

征讨辽国时，梁山水军战绩不多。檀州之战时，用运粮船作诱饵，攻击水路得手，率先破城。攻打方腊时，收取了沿江、沿海失地，利用方腊向苏州送补给的船队，袭破苏州。破杭州时，吴用第三次用运粮船为诱饵，载六位将领混进城埋伏，半夜放炮从城里发动攻击，李俊和石秀在城外，率先乘船渡过西湖，在涌金门上岸，首先登城。接近方腊老巢时，李俊奉命再次以船载粮为诱饵，诈降方腊，里应外合破了清溪城，夺了方腊的首都，也是最后一座城池，迫其退进老巢帮源洞。

其实，分析李俊的战绩，他跟梁山其他大头领有显著的区别：李俊是领导水军取得业绩，亲自动手只是其中一部分，更多的是展现在

他的领导和调度下，水军头领们发挥积极性、主动性取得的业绩居多。所以，这也是李俊区别关胜、林冲的地方，更是李俊高于他们的地方。李俊更适合统揽全局、负责一方，而不仅仅是一个凭自己本身武艺建功立业的人。

思想人格独立

李俊相对梁山的其他人，甚至包括宋江在内，思想更加独立，视野更加开阔。对待招安这个战略，水军将领们反对的声音最强烈，抗争得也最激烈，不仅有态度，更有行动。相比而言，鲁智深、武松也抗争，也反对，但都停留在嘴上，真正拿出行动来的，只有步军中的李逵和水军将领群体。水军将领不仅在招安过程中有实质性的反对行动，更在征辽后还有再次反上梁山的计划，李俊是直接的牵头人和组织者。水军头领请军师吴用到船上，拟推戴吴用带头再次反上梁山泊。但吴用不敢，向宋江汇报了队伍的思想状况，宋江及时做了思想工作，用义气再次消弭了这次危机。

虽然再次反上梁山未成，但也从中看出李俊思想独立、敢想敢干。其他人到这个时候，就是谋求利益大小的问题，不再有其他更多企图，唯有李俊带领的水军，作为一个次要军种，仍有理想和情怀。同时，李俊的人格魅力也非常独特。李俊面对死亡，以及他的追随者面对死亡的态度是《水浒传》中任何人都难以比拟的，比晁盖的粗豪疏阔、色厉内荏，宋江、吴用的迂腐拘谨、蝇营狗苟，强悍了许多，也不是林冲、关胜、呼延灼可以望其项背的，所以林冲等人的独当一面最多只能算是及格水平，而李俊却是优秀水平。

恩义、理想两全

李俊带童威、童猛到太湖打探进攻苏州的路径，被太湖好汉费保等抓获。因为义薄云天的英雄气概折服了费保等人，费保放了李俊，并与他们在太湖结义。攻破苏州后，李俊等再访费保，费保的名言“太

平本是将军定，不许将军见太平”让李俊顿悟。李俊对宋江的价值观和事业不再认可，费保等人真诚挽留李俊，请他就此离开宋江，七个人另创事业。但李俊婉言谢绝了费保，告诉他，宋江正在用人之时，既然跟随了宋江，就要帮他把任务完成，如果能够侥幸不死，再开始新的事业。费保等人欣然领诺，七人定下了新的共同愿景。

打完方腊后，李俊等三人都活了下来。此时李俊已经报答了宋江的恩义，他没有选择愚忠愚义，而是开始按照自己的理想行事。在梁山，真正称得上能够独当一面的干将，只有李俊这么一位。

离开领导独当一面不易，而整天跟着领导，合理权衡各级关系，又能得到多位领导的青睐，其实也是很不容易的一件事情。整日身处领导之间该怎么做？请看下一章《身处领导之间》。

第二十一章 身处领导之间

身处职场，没有领导赏识很“悲剧”，但是领导们都很赏识，其实也是一件很有压力，很考验人的事。身处领导之间，谁能够做到得体从容？又如何能够做到得体从容？现实生活中，常常有些人把一手好牌出得奇差无比。其实，能够把握住领导心的，并非去揣摩与迎合每个人，而恰恰是不过多考虑他们的感受，仍然保持原来的自我，继续做好自己就可以。当然，说着容易，做起来可真不是那么简单。

第一节 燕青排名之谜

燕青在梁山大排名中位居第三十六位，居天罡星之末。燕青能够进入天罡星之列，确实让人费解。论出身，他既不是晁盖派的老班底，也不是宋江的郓城、清风山、江州三大派系成员。论功劳，燕青没有太大战绩，上阵杀敌不是他的强项，真正的临阵建功只有两次，燕青的总战绩和天罡星的其他战将相比单薄得很。论地位，燕青不过是卢俊义收留的一个孤儿，不仅如此，而且是奴仆中最低贱的角色——倡优。要说宋江真心要请卢俊义做搭档，给燕青一个稍高点的位置也是应该的，但一比宋清就不对了——宋清排名比燕青低了整整四十名。

论武艺，燕青厮扑天下无对，一张川弩三只小箭，射个虫蚁鸟雀从不空发，但是这些功夫都不是正经的上阵功夫：厮扑原本也是娱乐性质，川弩更是玩具，射出的箭力道太小——卢俊义被发配，燕青一路追踪，在途中射死了解差董超、薛霸，救出了卢俊义，为了填饱肚子，燕青想射只喜鹊吃，结果射中小鸟后，小鸟居然带箭飞走了。尽

管如此，燕青排在众多有来历、有背景、有能力、有功劳的头领前面，居然没人认为燕青名不副实，这确实非常不容易。

第二节 何以人人喜欢

燕青是梁山二把手卢俊义的心腹，却也深得一把手宋江的重视，外出屡屡带在身边，参与机密大事。第七十二回《柴进簪花入禁院 李逵元夜闹东京》中，宋江带燕青等四人到李师师家，戴宗和李逵被宋江撵出门外站着，柴进和燕青随宋江陪李师师在室内喝酒。宋江喝点酒就把持不住了："宋江口滑，揎拳捋袖，指指点点，把出梁山泊手段来。"领导酒后失态肯定是不想被下属看见的，能看得到的肯定是信得过的人。宋江到东京走李师师门路这件事，班子成员卢俊义、吴用、公孙胜都没告诉。吴用苦苦劝告他别去，他也不听。至于来干什么，更是对全山人瞒得死死的，李逵也是到了现场才知道原来是去干这事的！可见宋江对燕青的信任程度。

不仅宋江和卢俊义喜欢燕青，柴进、戴宗、李逵等也都愿意跟燕青合作，并且合作得非常愉快。燕青跟所有人在一起都能泰然处之，跟贵族出身的柴进长期合作，跟小牢子出身的李逵也相处和谐。燕青从来不因为自己的出身而自卑，一贯阳光灿烂、坦然镇定、从容自若，从没有去刻意顾忌谁近谁远，怎么协调领导之间的关系，而是该怎么样就怎么样。燕青把握了身处领导之间的精髓——坦然面对一切，尽职尽责地工作，只管做最好的自己。

第三节 首在人品过硬

燕青为什么能做到身处领导之间而游刃有余？人品和素质是基础。

其一，燕青事主忠。李贽、金圣叹都改过《水浒传》。李贽把《水浒传》的名字改了，前面加了“忠义”两个字——《忠义水浒传》，他认为宋江是个忠义的人。如果宋江算是忠义的话，那么宋江的忠义比之燕青是有所不及的。宋江的“忠”带有目的性与功利色彩——他想当官，忠于朝廷是要换得朝廷认可，给他一个官做。退而求其次，即使不给大官做，他也要名，期望青史留名。而燕青的“忠”没有任何目的性，是纯粹的忠。

吴用带着李逵假扮成算命先生和哑道童，混进大名府到卢俊义府前游荡，自称神卦，卦金一两，引得路人围观，也引起卢俊义的兴趣，请吴用进府算卦。吴用装神弄鬼地算了一番，告诉卢俊义百日内有血光之灾，除非到东南方向一千里去烧香还愿。卢俊义路过梁山被捉住并被困在梁山。吴用在第一时间就把跟去的李固给放了，放之前悄悄跟他说，你家主人是假装和我们冲突，其实早就商量好了，要来山上当二把手，走之前在自己家墙上写了一首藏头诗，四句诗的第一个字连起来就是“卢俊义反”——那四句诗是吴用算卦的时候写在墙上的，李固应该心里清楚。李固本来就和卢夫人关系暧昧，就难得糊涂了。李固回到大名府就报了官，说主人卢俊义上梁山当了二大王，然后，他就跟卢夫人正式同居做了夫妻，随后清理门户，把卢俊义的心腹燕青赶出家门。

燕青只能乞讨为生，但燕青就在卢府周边转，并不走远，因为他要等卢俊义回来，以便第一时间给他报信，以免他被李固陷害。燕青苦苦等了四个月，终于见到了卢俊义，告知了实情，没想到卢俊义大怒，一脚踢倒燕青，大步赶回家里去了——卢俊义不相信燕青，认为是燕青干了坏事被驱逐出府，他认为自己的夫人不能干这事，也认为李固很忠心。李固当年到大名府来投亲不着，连冻带饿昏死在卢家门口，卢俊义救了他性命，并收留了他，一力抬举培养成大总管，怎么可能夺了主人老婆，陷害主人呢？卢俊义回到家，李固暗中赶紧去官府报信，招来了衙役，卢俊义回家还没吃上一口热饭就被捕了。

卢俊义被抓后，身边一个出面打点、张罗的人都没有，只有燕青去讨饭给主人吃。与此同时，李固花钱上下打点，要蔡福在牢中害死卢俊义。而梁山派柴进潜入大名府，也暗中运作，最终卢俊义被判成流配。李固买通解差董超、薛霸，准备在途中暗害卢俊义。燕青一直在大名府苦苦守候，待卢俊义发配出来，悄悄跟随，途中救主，但势单力薄，卢俊义再次被捕。卢俊义被陷害，燕青如果不去管，凭他的本事，完全可以去过自己逍遥自在的日子，但是他没有，而是冒着生命危险，想方设法营救主人。

燕青不仅是纯忠，还是智忠。燕青明白朝廷对梁山只有利用没有恩义，当征讨完方腊后，梁山利用价值已尽。于是，他劝主人卢俊义及早离开，卢俊义却笑话他："我们刚刚经过多少艰难险阻，终于功成名就，怎么能走呢？"燕青见卢俊义执迷不悟，挑起一担财货半夜悄悄离开了。

其二，燕青无是非。人品过硬的第二个方面是不搬弄是非，这也是身处领导之间非常重要的。在宋江和卢俊义之间，燕青明显以卢俊义为第一，但跟着宋江也是忠心耿耿，竭尽全力办差，坦坦然然，没有畏手畏脚。宋江安排的事就按宋江安排的干好，卢俊义安排的事就按卢俊义安排的干好，不去想他们两个人之间怎么样，也没有在两个人之间当传声筒。燕青同时也受到伙计们的喜欢，凡有任务，均希望与燕青搭伴而行。为什么大家都喜欢他呢？不仅仅因为他有能力，而且人品好，没有乱七八糟的事。

忠诚是被各类领导认可的一个非常重要的因素，对旧主忠诚、对前组织忠诚甚至对对手忠诚，都是现任组织和领导所看重的品质。燕青正因为对卢俊义足够忠诚，才使宋江敢于放手使用。而不传话、不搬弄是非是身处领导之间非常可贵的品质，唯其如此才能保护领导和保护自己。

第四节 难得聪慧过人

吴用带着李逵化装下山诱骗卢俊义，他俩走后燕青回来了，卢俊义跟他说自己要到泰安敬香，让他在家好好照看家务，并讲了事情的来龙去脉。燕青说："敢是梁山泊歹人，假装做阴阳人来煽惑，要赚主人那里落草……如果小乙在家，三言两语盘倒他。"如果燕青没有出门，吴用和李逵就栽了。明代书商陈忱评价：燕青有大学问、大经济，堪作救时宰相。民国小说家张恨水评价："燕青有过人之才，智足以辨奸料敌，勇足以冲锋陷阵，而卢俊义不能用，倡优蓄之、童厮目之，而终以浮荡疑之焉。"即便到最后，卢俊义相信了燕青的忠，但仍信不过他的智。燕青劝他抽身退步时，他采取了嘲笑的态度，他的结局正如燕青所料的那样。

燕青的聪明还体现在他超强的学习能力上。上梁山后，燕青的射箭功夫突飞猛进。到童贯征讨梁山、宋公明布九宫八卦阵时，描述燕青的随身装备，已经是背强弩、插利箭，而到打辽国时，已经能够在阵前箭射敌将。第九十回《五台山宋江参禅 双林渡燕青射雁》中，当征辽回京，路过双林渡时，天空一群大雁飞过，燕青开弓放箭，大雁纷纷带箭坠落，引得全军将士喝彩，这功夫简直堪比花荣上梁山泊第二天的射雁风采。聪慧是一种难得的财富，也是自身直接的价值所在，之所以领导都爱用、同事都喜欢，能看得懂、悟得透、学得快、干得好是非常重要的。在人品好的基础上，聪明人当然人人争着要。

第五节 更兼多才多艺

燕青的才艺有很好的客观基础。燕青长得中等身材，肤色白且文了一身花绣——"却似玉亭柱上铺着软锦"。如果说到这"锦体"，不管你是谁，"都输于他"，连东京第一花魁李师师都给迷倒了，酒后想方设法让燕青脱了衣服给她看。燕青还在"吹、弹、唱、舞"等方面高人

一筹，尤其是歌唱得好，“伊州古调，唱出绕梁声”，更兼“拆白道字、顶针续麻，无有不能，无有不会”；大名府都说他是“风月丛中第一名”、文艺界的男一号。燕青还“说得诸路乡谈，省得诸行百艺的市语”，这是上梁山后从事间谍工作的独门技能，成为他建功立业的重要软实力和人力资本。燕青小厮扑天下无对，泰安打擂击败了全国摔跤冠军擎天柱任原。任原身高一丈，燕青身高六尺，这是一场无差别级竞赛，燕青竟然完胜。

说起燕青的小厮扑，顺便说说“梁山十绝”。明朝著名书商陈忱提出过“梁山五绝”：花荣的箭、戴宗的腿、张清的石子、燕青的厮扑、安道全的医术。我觉得不够确切：够得上“绝”那是有标准的，多了不行、少了也不对。成为“绝”，需满足两条标准的其中一条，或者两者兼而有之：其一，基本上天下无敌，或者未逢敌手；其二，能够左右或直接影响梁山局势发展。按照这两条标准，梁山至少应该有十绝：卢俊义的枪棒、吴用的计谋、公孙胜的法术、花荣的神箭、戴宗的飞毛腿、张清的石子、燕青的厮扑、安道全的医术、张顺的水上功夫、时迁的神偷。

燕青的小厮扑有时还能发挥莫大的精神作用。第八十回《张顺凿漏海鳅船 宋江三败高太尉》中，高俅被捉上梁山后，宋江、卢俊义非常谦恭，让梁山好汉一一参见，而后大排筵宴，席间少不得谄媚恭维。高俅忘了自己败军之将的身份，夸口说自己相扑从未遇到过对手。卢俊义也是喝高了，老实人喝高了也容易忘形，竟然说：“我有这个兄弟，学得一身相扑的本事，三番上岱岳争跤都赢了”——燕青明明上了一回岱岳争跤，就把人家任原给废了，难道还敢再去两次不成？梁山众好汉本来就憋着一口气，这时候可找着机会看高俅的笑话了，一起喊好起哄。宋江禁止不住，只能吩咐铺下软垫，请高俅上场献技，结果被燕青只一跤，丢在那里，半天挣扎不动。宋江赶紧赔笑搀扶，说：“太尉喝高了！喝高了！哪能摔得赢，改日再摔。”燕青用自

己的技艺为众兄弟出了口恶气，要不那场酒后指不定有多少人要得抑郁症。

卢俊义用燕青的才艺是消遣娱乐，宋江用燕青的才艺是干机密大事，从这点上来说，宋江比卢俊义高出不少。的确，才艺有时候就是消遣娱乐用的，有时候却可以发挥意想不到的作用。不同的领导对于才艺的需求和目的不同，这也是像燕青这样才艺出众的下属，被不同领导喜欢和需求的重要原因。

第六节 能力非同一般

燕青办事缜密。燕青不论是跟随、配合、陪同别人，还是单独行动，都能够缜密周到，滴水不漏。第七十二回《柴进簪花入禁院 李逵元夜闹东京》，燕青先配合柴进早到一日打前站。柴进到皇宫附近，看相关人员进进出出，就想混进大内去看看，安排燕青去引诱一位宫廷官员来。燕青机智善变，很快诱来这么一位，跟柴进演双簧套取了皇宫的相关信息，并灌了他蒙汗药酒。然后柴进换了他的服饰和入宫信物，大大方方地混进皇宫走了一遭。

当宋江到达后，燕青又跟随宋江去了趟李师师家。可以说是全程都有周密安排。宋江先让燕青到李师师家找个理由搭讪。燕青进门，见了虔婆装作熟人拜了四拜，奉上百两黄金作见面礼，很笃定地搞定虔婆，李师师同意接待宋江一行，后因徽宗皇帝突然驾临，第一次没有见成，约好次日相会。宋江正式见了李师师，燕青前后照应，活跃气氛。当李逵在门外打了杨太尉，宋江、柴进、戴宗紧急撤离，留下燕青善后，宋江命燕青负责把李逵带回，燕青又把李逵从东京一直弄回梁山。除了燕青，再没有第二个人能够办这么大跨度与复杂的任务了。

燕青还跟随柴进从事过两次机密行动。一次是在扬州定浦村，假扮方腊特使叶贵，到定浦村骗取陈观信任，因为燕青会各路方言，所以可以假扮使者。陈观中计被一网打尽。宋江又伪装成陈观的人马，诈取南岸破了润州。过长江破润州实际上是张顺第一功、燕青第二功、李逵第三功。打下苏州后，柴进想从海上大迂回，绕到方腊的后方，打入方腊巢穴卧底。正好燕青从卢俊义那路过来汇报工作，宋江征求了他的意见后，派他跟柴进一起执行潜伏任务。如果不是有燕青，柴进光翻译问题就会颇费周折。两人配合，最后圆满完成了任务。

前面讲过，燕青还和戴宗一起到东京，先独自见了李师师。李师师刚开始很恼怒——上次梁山好汉闹东京，差点让她受连累。但燕青打消了李师师的疑虑，并跟燕青熟络起来。两个人合奏伴唱，其乐融融，李师师以自己弟弟的身份，引燕青拜见了刚好过来的徽宗皇帝。燕青以被梁山掳掠者的身份，从第三者角度向徽宗汇报了对梁山的观感，传递了梁山强烈盼望招安，为国家出力的意愿。这个汇报至关重要，是梁山招安成功的关键！徽宗皇帝从第三者角度，获得了他从来没有听说过的信息，应该说触动是非常大的。这次汇报可以说是宋江招安战略中的标志性进展。燕青本人获得了徽宗皇帝给他的赦书——这也是他后来的隐退护身符。其后，他又当街拦截宿太尉，递上了闻参谋给宿太尉的信，向宿太尉详细汇报了梁山三败高俅以及迫切寻求招安的信息。宿太尉这条线的打通，使得燕青的说辞不再是孤证，也是招安成功的重要因素。燕青最后还配合戴宗救出了被高俅软禁在府中的萧让与乐和。

从宋江的角度看，燕青的作用甚至超过一员五虎将，让他进入天罡星之列自然是理所当然的事情了。宋江和吴用的战略是以战促招安，打了一仗又一仗，真是血流成河，但是离招安成功的目标好像越来越远。真正扭转乾坤的点睛之笔，其实就是人家燕青的这两次汇报：不要以为徽宗是昏君就啥也不明白，昏君之昏主要是信息闭塞，

被少数人包围了，而不是智商差。皇帝本人的判断才是决策的根本，臣下的奏报只不过是例行公事的引子。而宿太尉的汇报则是一种侧面的印证。燕青的机智就在于他突然遇到皇帝，选择了合适的汇报角度，第三方角度是最容易取信于人的。否则，宋江还不知道要折腾多久招安才能成功——或许永远成功不了。所以燕青的三寸不烂之舌顶得过数万人流血流汗，从宋江的角度看，怎么评价燕青的功劳都不过分。

燕青策划能力强。燕青监管、督导李逵堪称一绝。李逵是梁山人见人愁的惹祸精，但李逵唯独对燕青服服帖帖，一口一个小乙哥。究其原因，一方面是因为怕燕青，李逵但有不听燕青时，燕青就给他来上一跤——但是燕青也不可能总摔宋江的第一心腹不是？更重要在于其他两点：一是李逵认识到燕青在宋江、卢俊义、吴用等上层心中的地位，知道燕青是有实力，受整个领导层信任、喜欢的人，李逵对内是个欺软怕硬的家伙，领导跟前的红人，他才不会去得罪呢。二是燕青问题分析、周密计划、策划操作的能力都很强，李逵打心底里佩服燕青。比如第七十三回《黑旋风乔捉鬼 梁山泊双献头》中描写李逵独自一个人去打东京，燕青奉宋江命令带李逵回山，途经刘家庄投宿在刘太公家，刘太公哭诉女儿被一个自称宋江的人抢走了。李逵回山大闹忠义堂，跟宋江赌了生死状，宋江跟李逵去刘太公庄上对质，确认不是宋江时李逵傻眼了。燕青给他出了个负荆请罪的主意，宋江让他先去把假冒的人抓着，把刘太公的女儿夺回来，回头再算账。燕青又帮着李逵分析案情，陪着他找到假宋江夺回了刘小姐。燕青一直在背后指导李逵，分析问题，周密策划，所以李逵对燕青心服口服。

缜密细致，能干机密的事，能干大事，能跟各种类型和层次的人成功打交道，是高层领导特别看重的，也是领导抢着要的根本原因。同时，既善于配合和当好下属，当好助手，又有很强的独立工作能力，还能当教练，这样的人才是身处领导之间，且能够从容盘桓的硬实力。燕青全面具备了这样的实力，所以陈忱评价他堪做宰相。

第七节 谁能克制欲望

之所以能获得不同领导和众多重量级同事的认可，除了让人能够察觉到的人品、素质之外，其实还有更深层次的原因，那就是境界和追求。

燕青不仅能得体处理领导关系，在美色和使命之间处理得更加令人敬重。燕青第二次见到李师师，跟她解释了上次闹东京的缘由，并告诉她自己以及宋江等人的身份，向她讲了梁山三败高俅，高俅被梁山捉放的事，求她转告皇帝、请求招安，得到李师师的认可。随即李师师招待燕青，两个文艺界的大拿一唱一和，真正的琴瑟和鸣。李师师被多才多艺的帅哥打动了，大犯花痴，数次用言语撩拨燕青，并趁着酒兴，以要看文身为借口，脱了燕青的衣服，拿纤纤玉指就上手摸。燕青为了完成宋江托付的大事，在酒酣耳热、美人纠缠不已的情况下，能够迅速稳住情绪，穿上衣服，打岔问李师师的年龄。李师师告诉他二十七岁，燕青马上说，自己二十五岁，李师师年长两岁，把李师师扶在椅子上拜了八拜，拜为姐姐。结为姐弟之后，李师师的心思就没法再泛滥了。其实燕青隐瞒了自己的真实年龄，他应该比李师师要年长两岁。因为燕青出场时称他二十五岁，到招安时已经又过了三年左右，所以他应该在二十八九岁。燕青的年龄问题是作者的错讹吗？这是人们认为的一个“水浒之谜”，我认为这是又一处深文曲笔，特意表现燕青是真男儿、真聪明！

燕青是个真丈夫，与宋江见李师师如痴如狂的情形形成鲜明对比，境界判若云泥。作为一个男人在美色和使命之间，能够克制住欲望，处理得体，着实令人钦佩。这样，燕青就在干姐姐李师师家住了下来。当徽宗皇帝从暗道中过来时，李师师给他引荐，合作进行才艺表演，博得了皇帝的赏识。燕青借机奏明高俅三战三败、被梁山擒获又释放的情况，以及宋江迫切期望朝廷招安的意愿，让一直被蒙蔽的皇帝知道了真相。招安这个句号是燕青画上的，他之所以能完成这个

艰巨的使命，跟他的境界有关——试想，如果他把持不住自己，拜倒在李师师的石榴裙下，那就成了徽宗皇帝的情敌，在徽宗跟前如何掩饰？李师师估计也不敢让他在家里住，更不敢向徽宗引荐。

燕青能够克制住自己的欲望，跟他内心深处的忠义直接相关。他肯定不是没有欲望，但是对宋江及梁山的忠义，是他克制欲望的力量之源，使他能够克服侥幸和私欲。关键时刻能够克制欲望是非常重要的素质，这种素质更难能可贵，是各种组织、各级领导所看重的。

第八节 最难了身达命

燕青上梁山是因为他的主人卢俊义被逼上梁山，他属于跟着上梁山的好汉类型。他对功名利禄并没有太大的欲望，只是凭着自己的本性，为上级和梁山做事，没有为自己规划和图谋什么，正所谓无欲则刚，这个没有目的的开始，决定了他的结局。

梁山军平定方腊后，宋江率军班师回朝。燕青私下去见卢俊义，劝他急流勇退，并用汉高祖杀韩信、彭越、英布开国三功臣的例子劝谏卢俊义。卢俊义拒绝了燕青，认为他多虑了。卢俊义说了两点理由：其一，我们没有到韩信、彭越、英布那样威胁到皇位的位置；其二，我们也没那么大的福分，享受过他们三个那么多的荣华富贵，所以皇帝不会对我们怎么样。燕青说，您不走那我就要走了。卢俊义说你要到哪里去？燕青说，也走不远，就在您的附近。卢俊义笑话燕青，以为他闹着玩。其实卢俊义一辈子都没有弄明白，这个一直被他所忽视甚至是轻视的仆人，在精神境界和智慧上要超越他很多。

燕青辞别卢俊义，并给宋江留书一封，带着一担财物和徽宗皇帝在李师师家给他的赦罪书飘然而去。燕青没有大英雄气概，没有舍生取义，但有一种自然之光，显示了大智慧、成就了大自在。有人说李俊是梁山好汉中成就最高的。李俊冒着波涛万里，开创业绩，当了国

王又能如何？我倒觉得燕青是梁山好汉里面结局最好的人。燕青的最后选择，正是燕青保持了初心的结果。燕青没总结出鲁智深的“黑直裰、不可洗”理论，但是他的眼光之深邃，其实并不差于鲁智深。鲁智深也不过只是看透了彼时的朝局和社会，以及对现状的深刻洞见。燕青的洞察力是历史性的、规律性的，超越了具体时代和具体事件，那种通透和达观，值得所有人尊重，提醒我们要留意和回顾自己来时的路。

第三部分 权力巅峰——如何当好一把手

第二十二章 一把手的仪态

仪态是一个包罗万象的词，举止动作、神态表情，习惯语言、语言习惯，习惯姿势、姿势习惯，等等，是外在的形象，更是内在的流露。动静之间，可以让人以小见大，以仪识人。一把手的仪态更值得研究、自察、自省。

第一节 得体的仪态

一把手应有的仪态就是指行走坐卧、神情言语得体，使人看起来舒服，与身份相匹配。仪态的养成有先天禀赋，有些人一生下来仪态就比较合适，而有些人就是让人不太舒服；仪态得体要靠后天修为——特别是挫折的磨砺，这对一个人的仪态养成和改善有极大作用。得体的仪态最根本的有三点：一是稳当、厚重，二是亲和、诚恳，三是原则、正气。

比如宋江率军征辽时，辽国屡战屡败。辽国君臣知道宋江的底细，知道他们虽然很能干，但是宋朝对他们不够意思，只给宋江征辽先锋官的名头，没有实职，只是差遣，就派欧阳侍郎来招降宋江。欧阳侍郎招降时说的理由很充分，言辞很恳切。吴用这时候就说："其实啊，人家欧阳侍郎说的确实就是这么回事，我们投降辽国也没什么不好。"这时候，宋江正色道："军师差矣！"宋江对兄弟们从来都是和颜悦色，不大板着脸说话，尤其是对这个贴心的合伙人吴用，更是从来没有板过脸，但是在大是大非面前，让宋江当汉奸时，他表现得很有正气和原则。"此事休要再提"！宋江从来没有对吴用说过这么重的话。必要的时候，表达出原则和正气，这是作为一把手必须要有的仪态。当然，整天讲原则一身正气似乎又太过了，一把手并不一定整天

板着脸、端着架子，有些看似不太正常的语言和行为，其实对追随者有格外的吸引力。

比如说灵气。超乎寻常的创造力、想象力、敏锐性都属于灵气，将产生非凡的吸引力。埃隆·马斯克造特斯拉电动汽车、探索太空、制造管道磁悬浮列车，都表现出超常的灵气。比如说气概。拥有超常的精神、勇气。项羽破釜沉舟，就表现出一种精神与气概。有些仪态来自天赋、内心的自信和本能的真实——当然，这种自信和真实很可能连他自己都没有意识到，并不见得时时处处都显现，有时也会莫名其妙地因世俗的标准而自卑，比如曹操捉刀。时不时自然流露出超常表现，就能大大提升追随者的信心，增强领导力。

第二节 宋江的自卑

宋江外貌之谜

宋江第一次出场已经到了第十八回《美髯公智稳插翅虎 宋公明私放晁天王》，出场时对宋江的描述：眼如丹凤，眉似卧蚕；滴溜溜两耳垂珠，明皎皎双睛点漆；唇方口正，髭须地阁轻盈；额阔顶平，皮肉天仓饱满；坐定时浑如虎相，走动时有若狼形。按中国传统相法，两耳垂珠是福相、寿相；双睛点漆是慧相，作者也将燕青描述为双睛点漆；唇方口正、额阔顶平、皮肉天仓饱满，这些都是禄相，预示会当大官。要说前面都说的是好话，那后面两句就不知道是否怀有恶意了："坐定时浑如虎相，走动时有若狼形"。坐着的时候像老虎一样威严、稳重，老虎——百兽之王，这是当一把手的相貌啊！走动时有若狼形又是什么意思？《三国演义》里曹操提醒曹丕让他提防司马懿时说"司马懿鹰视狼顾"："鹰视"，眼睛像鹰一样锐利、深沉；"狼顾"，就是狼往回看。中国古人说，狼走路时三步一回头，又说狼回头看时不用扭脖子，随时可以办到。总之，是说狼这种动物非常警觉、狡猾。据说会"狼顾"这个特异功能的著名人物还有很多，比如王莽、袁

世凯。这两句话连起来就是：坐着的时候像老虎一样威严、稳重，走动起来像狼一样机敏。这是在夸宋江吗？且慢，虎狼都是要吃人的，虎狼连在一起就不见得是什么好话了，这是作者的一处深文曲笔，他在用典，暗指宋江像一个人——司马懿。

刚刚说到司马懿鹰视狼顾，没老虎什么事啊？原来中国民间把四个著名的三国人物分别称为“卧龙、凤雏、冢虎、幼麟”，其中“冢虎”就是司马懿——荒冢间潜伏着的老虎。这只猛虎曹操感觉到了，但他觉得能控制这头“猛虎”为己所用，所以没有动他，只是提醒儿子注意他。但他的孙辈就不行了，司马懿潜伏近五十年，最终夺了曹家的天下。司马懿既是“冢虎”，又会“狼顾”，虎和狼连在一起就是指司马懿是“虎狼”。作者在这里把“虎和狼”连在一起，并把这个形象安在宋江头上，就是暗指宋江本质上像司马懿，也是虎狼一样的人。当然，宋江有虎狼之相——那是深刻剖析后得出的若隐若现的形象，我总结宋江出场照有六相：福相、寿相、禄相、灵相、威相，隐隐有凶相。总之，宋江给人的第一印象总体还是蛮棒的，但是宋江自卑。

宋江自卑什么

总体而言，宋江是个内心强大的人，但有时也自卑。宋江的自卑主要有四个方面：黑、矮、花、低。黑，肤色黑；矮，个子矮；花，犯过罪，脸上被刺字；低，文凭低、出身低，没有走科甲正途。其实作者在宋江的出场照里，既没有提他的肤色，也没有直接说他矮，只是说身高六尺。黑和矮都是通过他自己以及他的心腹李逵之口说出来的。

第六十八回《宋公明夜打曾头市 卢俊义活捉史文恭》中有这样的描述，宋江和卢俊义分头攻打东平府和东昌府后，回到梁山，宋江向卢俊义推让一把手位置时，说了三条理由：“非宋某多谦，我有三件不如员外：第一件，宋江黑矮，貌拙才疏，员外堂堂仪表、凛凛一躯，有贵人之相。”卢俊义目炯双瞳，眉分八字，身躯九尺如银，典型的

帅、高、白。所以，用相对标准来衡量，宋江是有点矮——但换个角度看其实也还可以，跟让花魁娘子李师师一见倾心的著名帅哥燕青其实差不多高。

宋江除了黑和矮，就是对自己“文面”和“小吏”耿耿于怀。见了被俘虏的高俅，他谦恭地说“文面小吏，安敢悖逆圣朝”。文面小吏、猥琐小吏是宋江跟地位高的人打交道时常挂在嘴边的话，其实也是对自己身份潜在的懊恼。“文面”就是在罪犯的脸上刺字，文了面也就破了相。“吏”和“官”是完全不同的概念：流水的官、坐地的吏。吏很难离开本土升迁，一辈子只能待在一个地方；每一次新官来，吏都要伺候好，接来送往，察言观色、小心伺候；吏在正常社会中不仅上升空间非常有限，还是个高危职业，为防止职业风险波及家人，家里有人在入行做吏前，通常会搞个风险隔离，在法律上跟自己的家庭断绝关系。比如：宋江去做吏时，宋太公就使了这么一招，告了宋江忤逆，请官府出了一纸跟宋江断绝父子关系的公证书。事实证明这个动作是必要的！当宋江杀了阎婆惜逃走后，朱仝带士兵到宋家庄追捕时，宋太公出示了这个公证书，朱仝让人抄录了一份回去交给知县，宋家果然得以摆脱了牵连。吏尽管可能有点权，有点灰色收入，但总体上是个低贱的、没有人愿意主动去从事的职业。出身小吏、文过面、犯过罪，始终是宋江心里的痛。

狄青就不自卑

同样在宋朝、同样长得黑、同样出身低、同样文过面，但是有的人却不自卑！这个人就是狄青，是北宋武将中唯一做到枢密使这个高位的人。狄青成长于对西夏的战争中，被他的敌人称为“黑面将军”。狄青16岁为他哥哥顶罪服刑，后来进入军营，从最底层做起。这种出身在士大夫阶层眼里就是贱民，但是狄青不自卑！狄青从西北边疆打到西南边疆，从抗击西夏到平定侬智高叛乱。史载凡二十五战、八次负重伤，狄青为大宋朝立下汗马功劳。

当狄青跻身朝堂、侧身于士大夫之列时，脸上不仅有刺的字，还有负伤留下的黑疤。仁宗皇帝出于好意，对他说：狄爱卿，你如今已经是重臣，脸上刺着字立在朝堂上不太合适啊，我让御医想办法帮你处理一下吧？狄青很自信地说，“皇上，我这文面好啊，这是您不拘一格用人才的标志啊！我要用这个文面告诉众将士，不怕起点低，只要肯努力，努力效忠皇上、报效国家，国家可以让你做枢密使”。这话让皇帝很感动，令众将士很振奋。狄青很自信，因为他内心坚强——当我们内心坚强时，外在的不足——出身寒微卑贱、身体残障、没有学历文凭、长得像“恐龙”等不仅不算事，反而是激励我们的动力之源、前进之本。

当全科大夫安道全上梁山后，不仅救了宋江的命，还特地研发了美容技术和药物：用美玉研磨成粉敷在宋江的文面处，对他的脸颊实施了整容手术，恢复了宋江黑脸蛋的光洁——估计梁山曾经被文面发配过的卢俊义、林冲、武松等人也一同沾光了。去了文面，算是提振了一下宋江对自己外貌的自信，使他敢借元宵节观灯，平生第一次去了东京，并有信心去泡天下第一美女李师师——否则，作为天字第一号通缉犯，他哪敢去逛东京呢？那么，宋江的仪态真的不行吗？能不能配得上一把手的交椅呢？

第三节 名人论仪态

仪态的内涵丰富，远不仅仅指宋江所看重的那些东西。曾国藩对仪态就很有研究。咸丰八年（1858年）曾国藩在日记中记下了预示富贵的四种仪态：端庄厚重是贵相，谦卑含容是贵相；事有归着是富相，心存济物是富相——两贵两富。“端庄厚重”是举止行为，“谦卑含容”是待人的态度，“事有归着”是做事的风格和习惯，“心存济物”既是胸怀，又是眼界和开放性。曾国藩从举止行为、待人接物、做事风

格、眼界胸怀四个方面总结出富贵有相，会不会富贵、能不能富贵、能不能守住富贵，能从仪态上反映出来。

这四点有内在的联系。“端庄厚重”表明懂得敬畏，一个人有敬畏感就不至于放肆无忌，就会谦卑含容，凡事就会过脑子，交友、待人接物就不会随便，说话就会谨慎，思虑也会深远，做事就会有归着和靠谱。前面三种表现和行为习惯是外在的，其实是跟内在的有理想、有情怀、包容性、同理心、开放性密切相连的，所以内在一定是心存济物。曾国藩自己不仅这么说，而且身体力行，从最简单的日常行为做起。据载，曾国藩“行步极厚重，言语迟缓”。

同样在咸丰八年，曾国藩在给曾国荃的信中又说：“古来言凶德致败者约两端：曰长傲，曰多言。”对于多言他又解释了一下，多指恶言和忿言。我对照周围人和自己的不足，给他扩展成六言：恶言、忿言、怨言、谑言、妄言、比言。所谓“不多言”，就是在这六种情境下少说话，甚至不说话，或者不说这六种话。恶言，恶言相向，说恶毒、刻薄的话。忿言，愤怒、激愤的话，激愤时尽量不要说话。怨言，怨恨之言，怀着委屈抱怨时说出来的话肯定不合适，尽量不要说。谑言，戏谑调侃之言，不是绝对不能说，但要分场合，作为一把手，在正式的场合说话要得体庄重。可以幽默调侃，但要分对谁讲、什么场合讲、怎么讲，轻佻戏谑之言尽量少讲。有的一把手也善于调侃，偶尔幽默一下，会激活氛围，增加感染力，而有的一把手就不行，会瞬间毁掉自己的形象，这里面其实有规律。妄言，没有依据的话，不负责任、揣测的话在正式场合不能说。比言，比吹牛，越吹越不靠谱的话不能说。曾国藩也曾陷入过“比言”的旋涡，跟同事吹牛皮，越吹越大，谁也不服谁，直至面红耳赤。事后曾国藩很后悔、自责，并记在日记里。

我重点说说“比言”。

“比”——也就是攀比。攀比是诸恶之源，是人性中深层次的恶的一面。反思我们几十年来引进的管理思想和方法，其实很多本质上就是如何把“比”用到极致，通过“比”调动人的欲望，促成业绩的提升。我们引进和推销目标管理、对标管理、六西格玛、精益生产、量化考评，KPI（关键绩效指标）、OKR（目标与关键成果）一轮又一轮，但似乎不仅效果可疑，副作用也很明显——林林总总的方法本身其实不是关键，只要静下心来坚持做，任何方法都会开花结果。这里面的关键其实是“比”的问题——我们究竟引导人们跟什么比以及如何比：如果我们引导跟别人比，把比过别人当作成功和当成目标，实质就是通过唤醒和焕发人性之恶来推动业绩增长。这在一定时期内会有绩效，但一定会付出代价！“青山绿水就是金山银山”的理念已经得到普遍认同，我们已经认识到靠污染空气和水换发展不值得。我们是否还需要尽快认识到：在管理思想领域，靠跟别人比的方式来焕发人的动力与推动业绩发展，其实与靠污染环境换得发展一样，同样是得不偿失呢?

第四节 品仪态得失

我们来看看梁山三任一把手的仪态得失。

王伦仪态之失

王伦是梁山第一任寨主，王伦的仪态自始至终是失分的，主要表现在两个方面。

一是倨傲。就是曾国藩讲的凶德之一“长傲”，王伦自始至终都很傲。当林冲雪夜上梁山的时候，朱贵领着林冲来到了聚义厅，王伦坐在聚义厅中间，左边坐着杜迁，右边坐着宋万，朱贵领着林冲上前，介绍说：“这位是林冲，东京八十万禁军教头，因为恶了高太尉被发配到沧州，不期在沧州又烧了草料场，逃到柴大官人处，柴大官人介绍

到咱们这里来了。”朱贵说完，林冲忙从怀中取出柴进写给王伦的书信。王伦没吱声，接过来拆开看了，便请林冲坐第四把交椅。王伦的问题：第一，没有表达出热情，客从远方来，而且是尊贵客人介绍来的客人，没有待客之道。第二，自始至终就没有站起来！柴进与林冲在路上偶遇，柴进是“滚鞍下马、飞近前来，就草地上便拜”，王伦仪态第一失就是傲。

二是虚伪。第十九回《林冲水寨大并火 晁盖梁山小夺泊》中，晁盖劫生辰纲事发被官兵追捕，逃到石碣村，杀败了追捕他们的官军。王伦把他们接上山，然后宴请晁盖等人，他对晁盖不敢像对待林冲那样，因为晁盖是一群人，声势浩大。在酒席宴上，晁盖是个直性子的人，很兴奋，也是第一次对抗官军，第一次杀人，第一次成功，又刚刚逃得性命，还没有从亢奋中恢复过来，说得唾沫横飞，神采飞扬。本来王伦很感兴趣，听得如痴如醉，后来突然醒悟：这帮家伙太厉害了！万一跟我对抗起来该怎么办？然后他的神态就变了，晁盖没有看出来。当王伦把他们送到旅馆后，晁盖还在感激地说：“我们犯下这么大的罪，无处可逃，多亏了王头领收留我们啊，不然我们就无处可去了。”这时吴用只是冷笑，说：“哥哥你就是性直，只是一勇，你不看他的心，只听他嘴上说的。”王伦嘴上、脸上和心里不一样，这个虚伪瞒得过晁盖，瞒不过吴用。他的失态虽然被刻意掩饰着，但仍然逃不过吴用的眼睛。吴用随即激恼了来夜访的林冲，第二天王伦就被林冲杀了，可见仪态之失是王伦被杀的一个重要原因。所以，有时候一把手失仪是会要命的！

晁盖仪态得失

《水浒传》中重要人物出场都会做形象描述，但是晁盖出场却没有。从后面的描述中，可以判断出晁盖这个人块头比较大，字里行间可以约略判断出晁盖的体态、神情、反应、表情、言语、动作等方面。可以得出的结论就是：在静态和常态下晁盖的仪态都是得体的，

特别是有一个方面还是很优秀的，那就是恳切。他是一个表里如一的人，内心对人真诚，仪态上就表达出了恳切。

晁盖失态下的仪态是不太过关的，容易失惊、失怒，一有点风吹草动就大惊失色或者勃然大怒。当宋江骑马来告诉他："你们劫生辰纲的事被揭发了，官府马上就要派人来捉你们，快逃吧。"晁盖慌神了，问吴用："事情危急，我们怎么办？"吴用说："那就跑啊。"晁盖接着又问："往哪跑？刚才宋公明也告诉我说三十六计走为上，但往哪跑呢？"吴用就说："咱们去石碣村找阮小二、阮小五、阮小七啊。"晁盖又说："他们就是个打鱼人家，怎么容下咱们这么多人？"吴用被晁盖惊到，顶了他一句："哥哥你好不精细，石碣村一步步进去就是梁山泊，逼得急了，我们就上梁山，这有什么好说的！"晁盖心内无城府，事前没规划，临事失惊打怪，遇事不知所措。第二十回《梁山泊义士尊晁盖 郓城县月夜走刘唐》中写道，晁盖等上梁山后，很快官府派一千官军来围剿梁山。这一天众头领正在聚义厅商量事务，小喽啰跑进来报告："济州府黄安带领一千官军围捕，特来报知。"晁盖又是"大惊"。作为一把手，晁盖在非常态下仪态有失。

宋江仪态得失

虽然宋江自卑，但在别人眼里，那却是仪表堂堂、威武得体。有的版本还提到他的肩膀浑圆厚实，给人能扛事、肩膀头硬的暗示，也是提振追随者信心和安全感的仪态。宋江不光体态过关，神情、言语、动作在静态和常态下都很得体，比如恳切。宋江表现得比晁盖还要恳切，所以他的名声比晁盖更大。综合起来，宋江整体仪态表现，在静态和常态下，达到出色这个级别。但是宋江的仪态也有失分的地方，在个别方面容易失态。

其一，面对权贵易失态。宋江见了当官的，尤其是见了大官，那是很过分的，真实显露出猥琐小吏的嘴脸，像老鼠到了猫面前，口称小吏、跪在地上，头贴在地上、屁股撅老高，令人作呕。在三次招安

中都这样。第二次招安在济州城下，听招安的使臣宣读诏书，第一句是“除宋江、卢俊义等人所犯罪恶”，人家已经在算计他、把刀架在他脖子上了，宋江还诚惶诚恐，趴在那里听。其他梁山好汉竖起耳朵听明白了，吴用马上给花荣使个眼色，说：“将军听见他说了么？”花荣一箭就把宣诏使臣射死了：“既然不赦免哥哥的罪，我们还投降什么？”

其二，酒后易失态。喝醉了酒宋江容易失态。比如说宋江发配到江州时，喝高兴了，让酒保铺开纸笔，写了一首词，写完词以后，喝了几杯还不过瘾，在那首词后面加了一首七绝。回到监牢里面睡了一觉就还把写诗这事忘得精光。直到戴宗来报信，让他赶紧装疯蒙混过关。宋江一听，那就赶紧装疯吧，把屎尿都泼在身上，想靠吃屎蒙混过关，够失态！

其三，面对美色易失态。二打祝家庄的时候，扈三娘在战场上追赶宋江，眼看就要追上，林冲突然杀到，斜刺里冲下来三两下把扈三娘给捉住了，“宋江喝声好，不知高低”，这声好喝得太轻佻了！就连一旁的李逵都看出来宋江心里有鬼！李逵很生气，后果很严重——打完祝家庄后，他顺势冲进扈家庄，把已经投降的扈家庄血洗了。在东京李师师家时，宋江口滑，酒行数巡，撸胳膊，挽袖子，猜拳行令、大呼小叫，作了一首词，大肆恭维李师师的美貌、身段、皮肤、穿着。李师师家是接待皇帝和文坛领袖的场所。宋江在李师师眼里就是个草莽，而在门口站岗的李逵眼里，宋江就是个色鬼。面对美色，尤其是酒色一起上时，宋江容易失态，也让手底下的人看不起。所以当闹完东京回梁山的路上，李逵和燕青投宿在刘家庄上，听刘太公说宋江抢了他的女儿时，李逵马上就相信了。

第五节 仪态的内涵

人的任何举动都连接着内心世界，别人从中做出他所关心的判断。有人说，一个人是不是合适当领导，70%取决于仪态。平时没有密切接触过领导的人，有时评说起领导还说得很有道理，他是怎么做到的呢？正所谓看你的仪态如何，就知道你能走多远。我对曾国藩等人以及心理学的一些论述做了些归纳，试图抽象和概括仪态的内涵。初步归纳为八个方面，三种形态。八个方面是：面貌、体态、神情、反应、情感、言语、动作、微动作；三种形态是：静态、常态、失态。

以描述宋江的出场照为例：短短几句话，说到了宋江的眼、眉、耳、睛、唇、口、胡须，地阁、额、顶、皮肉、天仓，这些都是面貌；坐如虎，行如狼，这是体态；曾国藩说的“端庄厚重”就是神情，一个人是神情自若还是神情警惕，跟一个陌生人一见面，神情是什么样子很能反映一个人的内在；“谦卑含容”是反应，是对外界的刺激如何应对；情感，就是对人、动物和环境的正常反应，以及在悲、喜、惊、恐、忧等条件下，通常的表现；言语是指一张嘴就口吐莲花的善言，还是“六言”，以及说话的习惯、语言表达的能力；习惯动作、动作习惯，就是动作；下意识、非刻意的小动作和习惯动作，就是微动作。

静态是指安静状态下或初见面时给人的感觉；常态是指平常状态下给人的感觉；失态是指在高度的悲、喜、惊、恐、忧、醉等特殊情况下做出的反应和给人的感觉。比如诸葛亮说“醉之以酒，以观其性”就是通过制造失态情境考察人。失态情境下的仪态，往往更能看出是否具备一把手的真正实力。在某些关键时刻，失态反应超乎我们的想象。

第六节 说以仪识人

仪态是直接连接内心的主渠道，是内在的外化反应，是连接外部、影响关注你的人的媒介。所以，决不要小看仪态，特别是对于一把手来讲，凡是关注你的人，获取你相关信息最直接、最快捷的就是通过你的仪态。别人可以通过仪态解读出你的习惯（偏好）、地位（实力）、档次（境界）、信心（信念）和状态（能量）。

习惯和偏好。如果你是一把手，几乎可以肯定，会有人投你所好。比如你在单位吃自助餐，如果有明显的习惯和偏好，那么肯定将影响食堂的食谱，你口味如果太另类，那食堂就要替你背黑锅了。

地位和实力。比如说，通过你的坐相，别人能够判断出你的实力，以及你在组织中的真实地位："坐如虎相"那是自信满满、霸气侧漏的反应，会让别人从潜意识里遵从你。晁盖虽是一把手，但那是名义上的，大家意识到的，而好汉们没有意识到的、潜意识里的老大是宋江，一张嘴就不自觉地说"宋江哥哥如何如何"。那些精细点的人还能在说完后意识到：哎呀，晁盖哥哥还在这里坐着呢！赶紧补上"晁盖哥哥如何如何"；那些粗疏的人说了也就说了，根本意识不到晁盖哥哥很伤心。晁盖领着二十位头领攻打曾头市时，首战失利，那些不开眼的兄弟们竟然劝慰晁盖说："往常宋江哥哥下山，也常有失利，最终都能得胜。"——这是把晁盖比作宋江学徒啊！把晁盖往作死的路上又推进了一步。

档次和境界。通过仪态能够看出一个人的档次和境界，我主要分析内在的档次和境界。作为一把手，勤于学习，读书、做事、走出去，都是提升档次和境界的通常方法，但都代替不了自省和系统思考。很多一把手很聪明，也很有悟性，从外部接触到的新东西、获取的灵感能很快内化应用。但对事物本质思考不足，悟得不透不深，就会导致档次和境界变化不明显，容易被曾经的经验、偶然的成功、世俗的标准所左右，长期在一个水平徘徊，拿低档的热闹当辉煌，硬是

用自己的档次和境界，逆向淘汰高档次人才，无形中打造组织档次的天花板。

信心和信念。通过仪态，还可以看出一个人对事业或者具体的事情有没有信心。如果你经常研究人，三言两语就能初步感知一个人有没有信念，有没有真实的想法、长远的追求和固守的信念。而作为一把手，下属很可能通过观察你的仪态，来决定自己是否投入精力和感情；通过仪态，感知你对未来的规划和信念，看是否值得长期追随。

状态和能量。通过仪态，还能够察觉一个人的状态，评估出他的能量。是处于轻松愉悦享受工作和生活的状态，凝神蓄势准备进取的状态，满足现状保守防卫的状态，紧张惶恐还不太胜任的状态，还是悲哀绝望、压根儿就玩不转的状态？他的能量是否与他的状态相匹配，能不能满足他所要做事情的需要？他有没有显现的或潜在的活力？是活力四射型还是劲力内敛型？是在压力下逃走、崩溃，还是在压力下爆发？

所以，面试人也好，考察干部也好，不单是听和看书面材料，各方书面或口头表达出的内容只是冰山中露出水面的部分，真实与否还需要顺藤摸瓜，由表及里，由仪态至内心。

第七节 仪态与“资本”

有人说，你说的这些不具有普遍性，也就是中国人，特别是某些区域的人喜欢盯着领导察言观色，这是中国人的劣根性。是这样吗？错！这是人类共性。金融危机期间，我们去美国万通集团学习风控和人力资源。一天，负责接待我们的职员突然说，老板罗格先生今天出差了，她可以安排我们去参观一下罗格先生的办公室。我很惊讶！万通是世界500强企业，总部办公大楼有5000人，一个普通职员竟然就可以安排参观老板的办公室。走进罗格先生办公室，她给我们娓娓道

来：罗格的爱好、规律，最近谁来过，桌子的方位最近调整过、为什么调整。进门前我很感慨——美国就是不一样！听她讲着讲着，我突然悟到：美国人跟中国人不是一样么！开放白宫、开放老板办公室只是一种传统、一种形式而已。形式之下本质并无不同，那就是都超级关心一把手的一举一动。

这种现象是好还是坏呢？我认为本质上这就是人类组织的魅力或者说权力的魅力，无所谓好坏，只在于如何把握和应用。聚焦组织内部的注意力、眼光，是一把手发挥自己功能的无形资本——我叫它“眼球资本”。这种资本没办法在资产负债表里计量，但其实比有形资本更宝贵，更来之不易。一把手自己的努力自不必说，任你是谁，什么起点，能当到大型组织的一把手，自己和家庭的付出都是巨大的。同时，组织栽培和使用一个一把手也会要承担大量的风险。另外，同辈同事也要有巨大的付出——没有当上一把手的同级别同事未见得都不如你。会用“眼球资本”的一把手，四两拨千斤，举手投足或不经意间会起到无法估量的作用，这比硬性的投入和努力效果更好，成本更低。

我参加工作那会儿就有幸遇到过善于运用“眼球资本”的领导力大师。我们厂是个老电厂，有两千多人。每天早晨成列的班车开进厂里，我们能看见厂长拎着安全帽在那儿目迎班车，下班时他又会在那里目送班车，每个人心里都暖暖的。那是个严重缺电的时代，设备和人都严重超负荷运转，我们检修工连续昼夜加班是常事，到下半夜那滋味不堪忍受。每次干通宵，到凌晨两三点钟时，厂长就会在我们的工作场地默默转一圈，大家烦躁、恼怒、绝望的情绪会瞬间下降。一次冬天，山西运来的煤冻住了卸不下来。厂长拿上铁锹、叫上身边几个人爬上煤车去人工卸煤。没有动员、没有广播，近千人迅速自动集结过去，几十节散煤竟然就这么一点点给“啃”下来了。其实他也没有同职工说太多话，但几千人中发生了什么，他的心里都有数。我刚当技术员那会儿，他在检修现场碰见我，跟我说：“你是咱们厂38年来第

一个没有转正就当汽机本体技术员的人，要好好干！”他给几千职工无时不在、无处不在，无事不知、无所不能的感觉。大概五六年后他当上了电力工业部副部长。后来我看到他的履历，初始学历好像只有初中肄业，在当我们厂长时已年近五旬。这个背景和年龄的处级干部能够升到副部长岗位，不能不说是个奇迹。我们既感到意外，但又觉得理所应当。

尽管实践领域有很多领导力大师，但从全局看，现实好像又不那么乐观，不会用或者滥用“眼球资本”的一把手似乎更多些。而眼下一些所谓领导力开发、领导艺术修炼方面的东西，更是误人不浅。比如：表扬。仿佛会表扬人就是领导艺术高超，把批评当表扬和会反话正说就是有领导力。我的亲身经历和研究结论表明：那是庸俗的官场套路和江湖骗术。一把手如果滥用表扬的权力就是自破神功，当大家认识到你的赞美和表扬其实很泛滥、很廉价与言不由衷、心口不一时，你也就快黔驴技穷了。那又有人说了：那我就不表扬人好了——错了！不表扬与不表态，要一把手干什么？不滥表扬不是不表扬，也没有少表扬的意思，而是要有高质量的表扬。高质量的表扬最少包含两个要素：情感和逻辑——表扬要发自内心、有感而发；表扬要有质量、直指本质。表扬是语言和行为仪态的组成部分，会表扬人也是一种资本。

仪态，这个好像人人都明白但细究起来又很深奥的概念，真是个大课题。除了仪态，还有很多貌似普通，其实内涵丰富的概念，比如格局。请看下一章《格局昭示结局》。

第二十三章 格局昭示结局

格局和仪态相仿，说起来好像大家都知道，好理解，但细品起来，又似乎觉得其真实含义若隐若现，捉摸不透。有人说做人格局大很重要，对一把手尤其重要，甚至说格局决定结局。我认为，能影响结局的因素太多，格局决定结局倒也未必，但格局能够远远地、隐隐地昭示结局却是不争的事实。

第一节 雾里看花品格局

格局是什么？有人说，格是时间，局是成就。格局就是在设定的时间内能达到成就的程度，一个人的成就和成功的概率与格局成正比；还有人说格是大小，局是容量和空间：中国人特别重局，全局、布局、开局、变局、败局、胜局、饭局，局就是一个容纳众多因素的场，格局就是场子的大小。人的格局大小，周围人能够感知，但很少有人去设定标准，认真评价。见过干部考核、人才测评、业绩评价，但到目前为止，我却没听说过谁搞过格局评估。我觉得有必要对格局做一些认真的分析，品评一下人们经常挂在嘴上的“格局”究竟包含了哪些内容。

按我的初步研究，格局的内涵包含五个方面、十个因素。五个方面指志向与使命感、胆略与担当、眼光与洞察力、见识与眼界、心胸与境界。十个因素包括志向、使命感、胆略、担当、眼光、洞察、见识、眼界、心胸、境界。事实表明，一个人只要在这十个因素上有明显而真实的表现，就会被别人感知有格局。当然，具备的元素越多，则格局越强，别人的感受也就越明显。

第一，志向和使命感。志存高远，自认肩负使命，有所追求，不甘平庸，自然表现出有格局。第二，胆略和担当。有担当时表现出格局大，有胆略时表现出格局高，因为敢于承担责任，才会主动抓住机遇。畏首畏尾和主动出击，这两者的表现是完全不一样的。富于勇气和谋略，胆子才大，才敢于冒风险。第三，眼光和洞察。善于从长远着眼，发现规律，不被眼前利害所蒙蔽。有没有格局，往往从有没有眼光和洞察力来评判。什么叫有眼光和洞察？从长远发现规律着眼，不为眼前利益斤斤计较和患得患失。这种格局往往来自眼光。什么是眼光？能着眼于前方，而不仅仅是当下。眼光来自洞察力，什么是洞察力？即能找到事物发展的基本规律。第四，见识和眼界。格局从根本上还是来自见识，没有见识过大场面，始终盯着自己的"一亩三分地"，只盯着这个行当，格局肯定大不了。因此格局需有足够的见识和宽广的视野。第五，心胸和境界。胸襟广阔、纳事容人也是格局的重要表现。什么叫境界？就是超脱的程度。境界这个词我们经常放在嘴上说，但到底是什么意思，跟"仪态""格局"一样，其实并没有认真思考过，后面专门再讲境界。

第二节 王伦罪不至死但又不得不死

当一把手要有一把手的格局，否则轻则黯然收场，重则危及性命。按江湖规矩，梁山首任一把手王伦，实在是罪不至死。他有什么罪？前面章节讲了王伦的仪态，王伦的问题表现在以下四个方面：一是傲慢，不搭理上山投奔的林冲，无视恩主柴进的面子，坏了江湖规矩。二是嫉妒，不收留林冲。面对林冲，他心中暗想："我又没十分本事，杜迁、宋万武艺也只平常，倘若被他识破我们手段，他须占强，我们如何迎敌？"三是刁难，林冲不收留不行，恩主柴进的面子最终是要给的，杜迁、宋万、朱贵等人也纷纷劝他收留林冲，那就给林冲设置障碍，可以收，但是三天之内拿个投名状来。四是制衡，林冲下去找投名状，第三天等到杨志，两个人斗了四十多个回合不分胜负，这

事惊动了梁山，王伦亲自下山去观战。王伦心想：好家伙！这就是两条猛虎啊！如果把这个人也留下，就可以制衡林冲了。王伦实际上就这么四点罪——其实这都谈不上罪，只能算是小心眼。傲慢、嫉妒、刁难、制衡这些在职场中岂不多如牛毛？为这点事都要去奈何上级吗？所以说王伦罪不至死，但是王伦的格局也真的很小。前面提到的判断格局大小的五个方面与十个因素，王伦一样都不沾边。

王伦虽然再三刁难林冲，但总归在林冲走投无路的情况下收留了他。“受人滴水之恩，当涌泉相报”，这也是江湖规矩与江湖义气。王伦对林冲的恩情虽谈不上重，但多少也是有的。王伦的死是因为他的格局，梁山的发展趋势因他的格局受到威胁，所以他不得不死。第十九回《林冲水寨大并火 晁盖梁山小夺泊》中描述，晁盖等上梁山后，在欢迎宴会上，王伦听晁盖描述了他们的辉煌业绩，“王伦听罢，骇然了半晌，心内踌躇，作声不得，一边自己沉吟，一边虚作应答。”第二天的宴席上，王伦提出：“寨小容不下这么多真龙，你们另投别处去吧！”因为前晚林冲到宾馆看望过晁盖等人，吴用已经给他下过眼药了，第二天林冲暗做了准备，身上是带着刀来的。此时的林冲除了梁山无处可去，他把晁盖等人带上梁山，当作是一次改变梁山和自己命运的机会。林冲在梁山的失意，并不是因为排在第四位，而是因为王伦阴冷、言语不准、反反复复、言而无信——“非在位次低微，只为王伦心术不定，语言不准。”王伦到底怎么想的，林冲不知道，大家也都不知道。他就是个格局狭小、反复不定的小人。

当王伦说出让晁盖他们下山时，林冲跳了出来：“今日众豪杰特来相聚，又要发付他下山去，这梁山泊便是你的？你这嫉贤妒能的贼，天下人听着，不杀了，要你何用，你也无大量大才，也做不得山寨之主！”林冲在半山断金亭杀了王伦、扶晁盖坐上第一把交椅后，全体人员随即搬到聚义厅继续开会。在聚义厅中林冲又说了一番话：“今日为众豪杰至此相聚，怎奈王伦心胸狭隘，嫉贤妒能，推故不纳，因此火并了这厮，非林冲要图此位，据着我的胸襟胆气，焉敢拒敌官军，他

日剪除君侧元凶首恶？今有晁兄仗义疏财，智勇足备，方今天下人闻其名，无有不服。我今日以义气为重，立他为山寨之主。”这段话的意思是说：我火并王伦，不是要图谋他的位置，凭我的胸襟胆气，现在不足以拒敌官军，将来也不能够剪除君侧元凶首恶。今天晁盖老兄来了，你仗义疏财，智勇足备，有足够的格局，能够担当这个责任，所以我立你为山寨之主。格局影响趋势，王伦的结局是由他的格局和当时的形势共同决定的。

第三节 晁盖的格局与结局

当一把手不仅要有格局，还要有足够的格局，否则仍然不会做好。晁盖和王伦不一样，做事宽宏，以信为主，相信兄弟们都是好人。比如，他们上了梁山以后，林冲推他当上一把手，晁盖立即说了一番话，算是就职演讲吧：“你等众人在此，今日林教头扶我做山寨之主，吴学究做军师，公孙先生同掌军权。林教头等共管山寨……各人务要竭力同心，共聚大义。”不是我一人独大，大家一起干，各人务要竭力同心，共聚大义。晁盖待人诚恳，上梁山以前，素昧平生的刘唐被雷横抓住吊在他家门前，晁盖设法把他救了下来；听说宋江在江州危险了，千里奔波，亲自带着百十人去劫法场救宋江。

晁盖的格局除宽宏之外，其他能力都较弱。作为一个普通人，有心胸大这个素养，别人会夸一句：嗯，格局不错！但是作为一把手就远远不够了，除了要有心胸，志向、使命、胆略、担当、眼光、洞察、见识、眼界、境界哪一样都不能太差，而晁盖恰恰在很多元素上都差得很远。晁盖的心胸和担当远超过王伦，他的格局足以顶替王伦，但他的志向、使命、眼光、见识、境界并没有高过王伦太多。更大的事业——林冲指望他剪除君侧元凶首恶，对晁盖来讲犹如上天摘月亮。分析晁盖，还有一个问题不得不说，那就是格局还需要跟能力

匹配，晁盖的心胸宽广却起了放大他无能的作用，心宽变成了疏阔，授权变成了交权，这是晁盖最终败亡的原因。

第四节 宋江的格局优势

面对复杂的局面，作为大型组织的一把手到底需要哪些格局，要做到什么程度才算够格？从梁山第三任一把手宋江身上，可以大致分析出合格的一把手需要具备的能力，宋江是个合格的一把手。

志向与使命

宋江有志向、有使命。这在王伦和晁盖身上都看不出来，但在宋江身上，可以非常明显地看到和感受到。比如第三十九回《浔阳楼宋江吟反诗 梁山泊戴宗传假信》中，宋江在浔阳楼上趁酒兴做了一首《西江月》，题在白粉墙壁上，写完后又饮了数杯酒，又在《西江月》后再写下四句七言绝句：

心在山东身在吴，飘蓬江海谩嗟吁。

他时若遂凌云志，敢笑黄巢不丈夫。

宋江写完自言自语道："倘若他日身荣，再来经过，重睹一番，以记岁月，想今日之苦。"这首诗是"梁山好汉十诗词"之一，诗和独白充分表明他是有志向的，说明他自认为有凌云之志，是要干大事的，这个志向和抱负与晁盖有天壤之别。当然，我倒不认为他的志向和抱负就是要造反，写这首词只是发泄心中的郁闷而已。他在写这首七绝诗时，内心想的是：如果哪天我发达了，再经过江州，要来看看当时我写的这首诗，追忆一下今天在江州受苦受难的日子。"当我发达了以后"说明什么？说明他有理想。

晁盖刚死，第二天宋江刚坐上代理一把手的位置，立即干了一件事：把聚义厅改成忠义堂。这是什么？这就是使命感。要把江湖义气变为朝堂忠义，立起替天行道的杏黄旗，堂前柱上立红牌两面：“常怀贞烈常忠义，不爱资财不扰民。”俨然是具备以天下为己任的强烈使命感。特别是第七十一回，一百零八位好汉聚齐了，召开全体干部会议，正好碰上重阳节，宋江大摆菊花会，在筵席上趁着酒兴，做了一首词《满江红·喜遇重阳》，其中：“愿樽前长叙弟兄情，如金玉”是志向之一，希望弟兄们一直团结；“统豺虎，御边幅，号令明，军威肃”是志向之二，希望梁山这支军队一直保持战斗力，一直保持严明的纪律；“中心愿，平虏保民安国”是志向之三，盼望能够抵御外敌，保家卫国。这首词把宋江的志向和使命描绘得清清楚楚。

胆略与担当

宋江也是有胆略、敢担当的人。有胆略和敢担当同样给人很有格局的感觉。晁盖劫生辰纲案件被侦破，济州府观察何涛到了郓城县衙，要联络知县实施抓捕了，宋江稳住何涛，骑快马报告晁盖。这种事担着杀头的风险，所以晁盖说：“亏这个兄弟，担着血海也似干系来报知我们。”这表现了他的担当，没有担当绝对不可能干这种事。同时这也表现出他的胆略，稳住何涛也不是那么容易的，何涛也是刑侦出身，被何涛察觉了怎么办？中间时间不够了怎么办？如果没有胆略，略一迟疑这事也就做不成了，想好了马上就干是一种胆略。

在江州被救出法场逃到穆弘庄上，刚刚逃得性命，宋江就要办一件事情——杀黄文炳。晁盖劝他，我们现在闹这么大动静，江州有五七千军马，肯定已经有了警觉，我们就百十来人，怎么还能再去干这个事情，还是赶紧回梁山，叫上林教头、秦明、吴军师再来。宋江知道这是宽慰他的话，马上说：“回去了就不可再来，山路崎岖、千里迢迢，来回得多半个月，那时江州官军就有了准备，只是痴想。”而最后宋江奇袭无为军居然成功了！这就是超常的胆略——出其不意，攻其

不备；出其不意，攻其必备。宋江在这个战例中表现出的胆略其实不差于古今名将，有两个战例可以与之相比：一个是刘伯承七亘村重伏，一个是麦克阿瑟仁川登陆。1937年，侵华日军进攻娘子关，通过七亘村小路运送辎重。刘伯承在七亘村设伏歼敌百余名。“兵不重伏”——不在同一个地方重复设伏是战术原则，但是刘伯承在七亘村就地重新设伏，再歼日军一部。在一天左右时间，在同一个地方埋伏两次，不管是中国兵法、日本兵法，还是其他什么兵法都不符合常理，但刘伯承就是干了，还成功了，这叫出其不意，攻其必备。仁川的自然条件很不适合登陆作战，主流的意见是仁川不需要重兵防范，但是麦克阿瑟出其不意，攻其不备，取得了仁川登陆战的胜利。这两个战例与宋江智取无为军本质并无不同，反映出宋江的胆略过人。

眼光与洞察力

宋江的眼光和洞察力也算过关。我看到很多研究《水浒传》的材料，都说宋江带着梁山好汉向朝廷招安是走了一条错误的道路，是缺乏眼光和洞察力的表现。其实仔细推敲，这些说法是站不住脚的。中国有句俗话叫“箭在弦上，不得不发”，很多事情是不得不为之——并不是看不懂，而是无可奈何。

宋江走向江湖，起点就是帮晁盖逃命，在帮助晁盖这件事上宋江有自己的价值判断。宋江认为晁盖取生辰纲“于法度上饶不得”并不认同，但出于义气救了他们。宋江奉行的江湖义气拖累了他，虽然因为这件事使他一步步滑向深渊，但是他还没有落草的念头。甚至在清风寨杀了朝廷命官刘高和那么多官兵，他始终还是不想落草，想着能瞒一天是一天，能混过去就混过去，心心念念的还是想要走仕途，并且明确表态：“若如此来挟我，只是逼宋江性命，我自不如死了。”到了江州服刑，没想到灾难接踵而至，麻烦越来越大，无奈之下只能逼上梁山。在屡破城池的情况下，却不肯为山寨之主，把卢俊义拉上山左

推右辞，最后才做了首领。这里面有多少是真情、多少是假意还真不好讲。

从金圣叹开始，多数人认为宋江处心积虑要谋夺一把手的位置，当今时代，很多人都把《水浒传》跟职场和宫斗剧类比，演绎得非常热闹。其实只有真正做过一把手或者至少近距离观察、研究过一把手，才会明白一把手实在不是那么好干：得对这一众人等负责，得掂量自己是否能担得起这个责任，当一把手的责任和压力太大了。吴用、林冲想方设法推他当一把手，关胜、呼延灼等只能接受宋江当一把手，其他人也希望宋江当一把手。而宋江本人是矛盾的，内心有两个声音在辩论：一个倾向于当，一个倾向于不当，当是因为现实利益，不当是因为前景不明。

对于开始谋求招安以后将会面对的情况，宋江的内心大概也有上、中、下三条衡量标准：上是招安并得到朝廷认可，中是招安但不被善待，下是继续占山为王。有人说，最好的路难道不是像李逵喊的那样“杀去东京，夺了鸟位”吗？这就是文人和氓人的区别了：一是文人理性考虑太多，认为不可能，其实世间也有一些“不可能”，就是靠氓人的盲动变成了可能。比如江州劫法场和打润州，就多亏李逵的贸然行动。没有文人的理性，这个世界会乱套；但没有氓人的冲动，这个世界也就少了若干可能性。二是在宋江的价值观里，只有当大官，没有当皇帝的想法。——内心没有当皇帝的“抱负”，那还说什么？所以，宋江的格局中只能看见这三条路，而且看得比谁都清楚。宋江的死与毒死李逵，是他一生不变的思想——“为国效忠”的自然结局，而非缺乏眼光和洞察力。对于第二条路，宋江也不是没预见到，只是对朝廷心存侥幸。

第五节 宋江的格局之限

一把手并不一定要在格局的五个方面、十个要素上都做到完美无缺。但是如果随着组织的前行，一把手能够不断提升格局，在每一个方面都能意识到还有不断提升的空间，那就更加趋于完美了。

宋江的格局虽大，但终有顶点。应该说格局的五个方面，宋江有三个方面表现得还不错，所以说宋江是个有格局的人。但是宋江格局虽大，但还是有顶点和边界。宋江格局的顶点和边界在哪里？一百零八人大排名后就意味着梁山开拓进取的终结，从此就由攻转守，这个干部数量就是宋江的顶点和边界。在人才问题上，宋江自我设限，设定了顶点和边界，后期虽有收降将的可能，但都没有再开口子。宋江的理想太理想，面对的现实太现实。宋江总是怀有幻想，幻想虽然奸臣很多，但是皇上还是圣明的。在当时的形势下，他的理想只能是幻想。宋江虽然明白招安后的风险，但心存侥幸。不幸的是，现实是残酷的，他只有按照自己的价值观去赴死。毛主席认为，宋江作为投降派，他与其他朝廷的高官，比如高俅之间就是地主阶级之间的内部斗争，而他主动去征讨方腊，只是想做朝廷的鹰犬，获得朝廷对他的信任，像宋江这样的投降派有这样的下场也是必然的。宋江在毛主席眼里还是政治上幼稚的小知识分子、小地主，他的结局是由他的阶级属性决定的，尽管他是那个阶级里面相对正派、开明的一把手。毛主席的意思是，任何想要调和、走中间路线、回避政治斗争的想法和做法都是愚蠢的，只有抛弃幻想或者干脆像李逵那样想都不想，做坚决的斗争，才有可能闯出一条路来。

宋江的见识、能力尚有不足。首先是政治见识不足。宋江的层次低，一直在江湖中摸爬滚打，应付地方官吏、梁山兄弟、朝廷武人是把好手，他的见识也已足够。但是他对朝堂规则知道得太少，显得很无知，缺乏清醒认识。跟上层玩政治，跟四大奸臣斗法，他显然不够分量。比如，招安的时候他提出一个要求：我们一百零八个兄弟不能拆开，生生死死要在一块。这明显违背起码的政治规则：这么强大的一股力量，不说奸臣陷害、同僚排挤这些阴暗面，从国家安全和需要

的角度，如此强大的一支野战部队，也不可能完全集中在一起。万一你想干点啥事呢？况且这么强悍的一支军队，把它用在一个地方，从经济的角度看，也是巨大的浪费，从效率效能的角度讲，也需要分开使用。这一条无论从哪个角度看都是不可能的事情，他却要坚持。宋江对朝廷提出如此不明智的要求，暴露了他政治见识的不足。

宋江的上层沟通和公关能力不足，或者说功利性太强，太短视。宋江得到九天玄女的天书，天书提示他“遇宿重重喜”——遇到姓宿的人喜事连连。后来他遇到了宿太尉，宿太尉两次帮他，而且朝廷中只有宿太尉肯帮他，能帮他。但是每次宿太尉帮完他后，他就不再和人家来往了，典型的市侩嘴脸与事务主义——有事用得着的时候靠前、用完就忘，没有跟宿太尉建立长久的联系。朝廷派他去征辽，一百零八人都去了前线，柴进、燕青、乐和这几个人都是很好的外交人才，三个人在征辽过程中基本上没有发挥太大作用，但是如果把他们留在东京，跟宿太尉，特别是跟高俅保持联系，也是非常有必要的。宋江完全没有考虑后方可能发生的隐患，把人全带走了，可见他的见识和眼界尚有不足。

宋江当初在白虎山劝武松时说“要青史留名”。他北伐辽国、南征方腊都取得了巨大成功，已经足以青史留名了，他却没有做到不忘初心。征辽期间，罗真人点化过他；征辽胜利后，智真长老也点化过他，他却没有丝毫觉悟。在杭州，他与鲁智深、武松两人对话，境界高下分明，相比之下，宋江显得俗了。燕青、李应、杜兴都看清了形势，选择离开，只有宋江陷在其中不能自拔。贪恋官位，功成不能身退。宋江这个“我”，紧紧贴着官位这个“物”，舍不得与“物”拉开一丝距离，跟葛朗台临死前一个模样！

第六节 悟一把手的格局

作为一把手到底需要怎样的格局？有格局和没格局的表现又是什么样的？其实所谓有格局、没格局或者格局大、格局小，在日常工作和生活中就可评估一二。我大体捋了一个可以观察和比较的量表，现实也可用这个量表衡量我们日常所接触到的相关人等。

有格局（大格局） 没格局（小格局）

▲有理想、有志向 ▲自我中心、世俗平庸

▲有方向、有规划 ▲得过且过、临机应付

▲有抱负、不满足 ▲自我设限、小成即满

▲敢决断、敢担当 ▲多谋少断、争功诿过

▲眼光独到、见微知著 ▲人云亦云、盲目跟风

▲愈挫愈奋、坚忍不拔 ▲妄自菲薄、自暴自弃

▲视野开阔、境界不俗 ▲鼠目寸光、斤斤计较

▲胸襟广阔、容事纳人 ▲心胸狭隘、嫉贤妒能

有格局的表现就是有理想、有志向；没格局的表现就是自我为中心、世俗平庸，“燕雀安知鸿鹄之志”，陈涉和他同事的对话就是很好的例子。有格局的表现就是有方向、有规划，知道在哪里，又去向哪里，时时谋划步骤；没格局就是得过且过、临机应付，过一天算一天。有格局的表现就是有抱负、不满足；没格局就是自我设限、小成即满。自我设限是一种非常强烈的负能量，它的源头多来自“被设限”，所以我们千万不要给人乱下定论，每个人都有潜力，可以鼓励、帮助、批评和约束，但别给人家做关于发展前景的评价，设限会导致

自我限制。自我限制和小成即满是职业生涯的大敌，也是人生的大敌。

有格局的表现就是敢决断、敢担当；没格局就是多谋少断、争功诿过。出问题了首先想的是怎么能推给别人，推不出去就想着怎么大事化小、小事化了，从不剖析一下自己到底有什么问题，从这个错误里获得什么经验和教训，而是把蒙混过关的水平、大事化小的功夫和推脱责任的本事当成重要能力。

有格局的表现就是眼光独到、见微知著，看见一点小小的变化，就能洞察方向和规律；没格局就是人云亦云、盲目跟风，始终被人牵着鼻子走，一切被别人左右。有格局的表现就是愈挫愈奋、坚忍不拔，受了挫折，擦干眼泪，从头来过；没格局就是妄自菲薄、自暴自弃。

有格局的表现是视野开阔、境界不俗，上下五千年，纵横十万里，莫不在其关注中。前梁山时代的王伦，到梁山时代的晁盖、宋江，再到后梁山时代的李俊，他们有一个非常重要的区别——视野。王伦、晁盖的视野仅仅局限于梁山泊，宋江的视野及于梁山之外，而李俊的视野已经及于海外，这是他们领导力差别的重要原因之一。视野也是领导力，视野越远对追随者的引力越大，这也是领导力法则之一。埃隆·马斯克的视野关乎整个宇宙，所以他的吸引力更大。有格局的表现在于从不患得患失，能够做到向得失挥挥手，一笑泯恩仇；没格局就是鼠目寸光、斤斤计较。

有格局的表现就是胸襟广阔、容事纳人，“宁得罪君子，不得罪小人”，君子就是有格局的人；没格局就是心胸狭隘、嫉贤妒能，在利益面前患得患失，眼睛盯着别人，犯红眼病，想方设法让别人过不好。

一把手如何训练自己的大格局呢？没有人天生具有大格局，格局也是一个从无到有、由小到大、不断精进的过程，需要注重自己从里

到外的四个方面：一是格局要基于理想、信念、价值观；二是大格局需要好导师和榜样；三是大格局需要大事业的磨砺；四是大格局需要大平台的成就。

格局需要有理想、信念、价值观作为基础。一个没有理想、没有信念、价值观不明确的人，如果看上去有格局，那也是晁盖式的浮于表面的格局，早晚会出问题。没有基础的格局，如无根之萍、无源之水，用一个字概括就是“装”。大格局需要好导师和好榜样，格局是可以效仿的，跟格局大的人在一起，潜移默化之间都会深受影响。年龄越小，格局的改变相对越容易。如果我们有意识地让年轻人跟在有格局的人身边工作、学习或生活，其实比其他专门的培养都有效，反之，如果我们把年轻人交到一个没有格局的人手里，那他多半也会变得没有格局。大格局还需要大事业的磨砺，格局是事业磨砺成就的，不经事、不犯错、不挨骂、不受罚、不被骗等生长出来的格局深度就不够，韧性就不足。靠培训、学习、自悟来提升格局是漫长的过程，真正从小气到大气的人，主要是靠“吃苦、吃亏、吃气、担责任”磨出来的。大格局需要大平台的成就，从大组织里走出来的人，或者从事大的项目和事业，和更多的人、更广阔的天地接触过的人，格局的成长肯定要相对快些。因此，如果有可能，我们还是尽量到大的平台上去历练。为什么有的组织薪酬待遇并不高，但是仍然很有吸引力呢?能够有利于自我格局的提升是重要的因素之一。

作为一把手，需要对自己的仪态、格局和境界有个基本的估量，为练好这几门内功，应该时不时拿镜子照自己，生命不息、提升不止，这是一把手的必修课。但一把手也不能止于练内功，还要把做事放在第一位。那么，一把手要抓的最重要的事是什么？请看下一章《创建共同愿景》。

第二十四章 创建共同愿景

作为组织的一把手，面对的首要问题就是我们要往哪里走？别人为什么跟我走？怎么才能让大家自觉自愿地跟着我走？是否创建了共同愿景是回答和解决这个首要问题的关键。

第一节 愿景与共同愿景

“愿景”这个词汇是舶来品。在本尼斯的《领导者》一书出版之后，“愿景”（Vision）这个词开始流行，并催生了新的概念——“愿景式领导者”（Visionary Leader）。愿景这个词的内涵和理想、梦想、追求没有本质区别，只是在特定的场合用起来会感觉更生动准确一些。“愿景”这个词虽新，但其本质没有变，好的领导者从来都会娴熟地运用。

愿景能够产生激励、鼓舞的效果，有助于追随者把目的转化为行动。本尼斯认为，领导力是一种交易，领导者不但从追随者那里吸引注意力，也对他们付出自己的注意力。领导者不断地向追随者描绘愿景，激发追随者的信心，这种信心变成信仰：“我们有能力完成必要的行动”。当追随者的目标和领导者的愿景相统一时，对自己实现这些梦想的能力就有了信心。

对任何一个组织来说，有没有共同的愿景或者说愿景能不能得到员工的认同，是领导者水平的分水岭。彼得·圣吉在《第五项修炼》中把“建立共同的愿景”作为第三项修炼。共同愿景是组织中的成员都共同且真心追求的目标，而非个别人或者少数人的目标。共同愿景最简

单的说法是“我们想要创造什么”，是人们关于未来可达到的目标在脑海中的呈现，构建共同愿景通常有三条途径。

其一，集成式愿景。振臂一呼，应者云集，把一些有相同个人愿景的人组成一个集体。有的组织招募新人时，不仅看素质和能力，同时还强调个人愿景与组织愿景的匹配程度，可以看作通过集成路径建立组织共同愿景的方式。其二，凝练式愿景。就是把大家心灵深处的共同愿望挖掘与呈现出来，并进行凝练，“从群众中来，到群众中去”，构建共同愿景。其三，影响式愿景。就是从个人愿景出发建立共同愿景。个人愿景可以是组织最高首领的个人愿景，也可以是前辈，甚至是外部的愿景，但通常需要由核心决策层发起。

建立共同愿景不能靠命令、规定，只能靠周而复始的沟通和分享。强势宣传推动也不失为一种方式，但任何强迫和勉强的举措都可能会适得其反——强迫总是令人反感的；建立共同愿景不能解决具体问题，而是使这个组织做一个愿景规划，由各级管理者和员工根据规划执行落实。建立共同愿景也不能一蹴而就，需要细致的工作和漫长的过程；建立“共同愿景”离不开“使命”的支持。使命对愿景来说格外重要，因为愿景是解决我们要创造什么的问题，而使命要解决我们为什么要创造以及为什么是我们去创造和实现的问题。

第二节 梁山愿景的基础

第一，前任们的理想。王伦的愿景很精致，也很现实，王伦是一个“精致的利己主义者”。他追求的是自己可控的、有品质的生活。他在梁山聚集着七八百喽啰打家劫舍，霸占着水泊，不许老百姓打鱼，收留犯罪的人，不怕天，不怕地，不怕官司，论秤分金银，换着样穿锦衣，成瓮吃酒，大块吃肉，追求的是无拘无束、潇洒过日子——富足、低风险。为了保证对梁山的绝对控制，他限制规模，不想做大。

按照阮小五的评价："王伦那厮心地狭窄，胡乱不肯着人。"他一方面把握队伍扩张的速度和规模，另一方面不让本事超过自己的人上山。他的经济来源主要有三个：一是霸占水面，垄断梁山水泊的渔业特产；二是拦路抢劫，打劫过往的客商；三是下山打家劫舍，上门抢劫。王伦同其他强盗没有什么区别，王伦控制下的梁山，从某种程度上说，生活也令人非常羡慕。阮小五对吴用说："我们弟兄三个空有一身本事，怎地学得他们！"

晁盖的愿景很朴实，也很幼稚，那就是团结在义气周围，有福同享、有难同当，相亲相爱一家人，和和气气过日子。"今日林教头扶我做山寨之主，吴学究做军师，公孙先生同掌军权。……林教头等共管山寨。各人务要竭力同心，共聚大义。"自己宽宏待人，也相信兄弟们会坦诚相待，要的是大家一起吃吃喝喝，把他围在中间，一口一个大哥叫着，就感觉生活很幸福和很美好。他跟王伦相似的地方，就是小富即安，人不犯我、我不犯人，官军不找上门来，我也不会主动出门找事。晁盖跟王伦不一样的地方是天性善良、宽厚，强调不伤人命，对人真诚。

第二，好汉们的追求。好汉们上梁山的原因不相同，追求也各不相同。细究起来原因有十三种：一是日子过得太舒服了，出事后上了梁山，比如有庄园的财主史进和孔明、孔亮；二是贪图钱财、杀人越货上山，比如矮脚虎王英；三是因为生意破产、衣食无着占山为王，比如燕顺、吕方、郭盛；四是不甘贫穷，想要改变生活，从而铤而走险，比如阮氏三雄；五是流浪江湖，偶然原因上山，比如李忠、郑天寿等遇到占山的好汉，经较量被邀请上山；六是因为迫不得已、无路可去，比如李云，因为押解的李逵被自己的徒弟朱富救走，没法回去交差，只能上山；七是因为征讨梁山战败，被迫上梁山，比如呼延灼等；八是因为特长为梁山需要，被梁山裹挟上山，比如萧让、金大坚、安道全、卢俊义等人；九是被官府迫害上梁山，比如林冲、裴宣；十是跟随别人上梁山，比如燕青、宋清、王定六等人；十一是仰

慕梁山主动找上门上山，比如杨林、段景住等人；十二是因为犯罪逃罪上山，比如晁盖、吴用、宋江、杨雄、石秀等人；十三是跟梁山敌对叫板的江湖中人，最后被梁山所败，归顺梁山，比如樊瑞、郁保四等人。

虽然上梁山的原因有十几种，但真正有所谋划，想干大事的，貌似只有吴用、公孙胜。其他人，包括宋江在内，上山前酒后发飙，喊着要如何如何，那其实不叫真正的理想和追求，顶多算是有想法。理想和追求多是上山后变化的，这就是梁山的双因素理论：生存、保命、过好日子的原始愿景与做大事、替天行道发展愿景不能相比。人是会变的，很多人上山后看到自己力量竟然这么强大，逐渐就有了其他想法和追求。具体有哪些追求呢？一是报仇，比如林冲的“异日剪除君侧元凶首恶”；二是快意，比如阮氏三雄，不仅物质生活发生了天翻地覆的变化，精神生活也挣脱了束缚，一口一个杀尽贪官污吏，过得太快意了；三是回归，比如呼延灼等，盼望通过招安，重回体制中去，这种追求跟宋江路径相同，但本质不同，呼延灼本是体制内的人，宋江是硬要向体制内靠近；四是自我实现，比如宋江认为终级目标就是被朝廷招安；五是不确定，比如吴用，当官固然好，但是能当王就更好了，如果有机会，吴用很可能推动梁山割据称王；其六就是没有追求，随大溜，这种人占多数。

第三节 梁山能往哪里去

面对众好汉各式各样的追求，该用什么办法把他们团结起来往前走呢？需要往哪里走，又能往哪里走？作为第三任寨主的宋江，一直在不懈追求和努力。梁山泊兵马前后攻打了江州、高唐、青州、大名府、东平、东昌、泰安等众多城池，但打下来之后只是把金银钱粮带走，没有派遣头领和官员来驻守——客观上梁山还没有这个力量，主观上他们也没有这样的意愿。他们没有提出治国方略，没有按照“替天

行道”的宗旨制定社会制度，有效管理社会，每次攻打地盘，收获的只是财物，而不是势力范围。梁山是不是可以有更高愿景的选择？比如：树立“替天行道”的大旗，号召百姓，团结群众，走“抢富豪、均贫富”的路子；打下城池后派头领镇守，征收赋税、开拓疆土、招兵买马，渐渐形成以梁山泊为核心的军事割据政权，不断打击外部势力；对朝中奸臣则加以利用，对皇帝采取能保则保、不能保就废的策略。梁山的愿景没有到达这个高度。

其一，客观条件不具备。反对招安的好汉为什么不一反到底呢？因为他们找不到更好的路径。李逵提出“让宋江哥哥当皇帝”的想法不切合实际，在梁山好汉的心里大宋还很强大，不要说拥护招安的，就是反对招安的鲁智深、武松等人也认为这条路走不通。梁山的真实力量，一言以蔽之：聚则生，分则死。不论守卫也好，进攻也罢，最多能兵分两路，再多，力量就不够了，打一个村镇曾头市都会搭上晁天王的性命。闹东京可以，把它搅一个翻江倒海可以，但真正把东京攻下来经营管理，恐怕这些人还真的不敢想，事实上也都做不到。

其二，主观愿望不存在。一把手宋江想招安，追随者可选择的最高愿景也只能是招安。宋江的威望、实力、义气让他们不得不服从宋江。李逵是最直接反对招安的，但是李逵在重阳节菊花会上提出了反对意见，宋江把他抓了起来，说第二天要杀他。有人就吓唬他说：你喝醉了，骂了哥哥，哥哥要杀你。李逵说：哥哥杀我也不怨、剐我也不恨，除了他，天也不怕，杀就杀吧。每个人都明白，能把梁山这一百零八个好汉团结起来的只有宋江。

第四节 组合式共同愿景

前面讲了构建共同愿景的三种途径：集成式愿景，把一些有相同个人愿景的人组成一个集体；凝练式愿景，把大家心灵深处的共同意

象挖掘出来；影响式愿景，从个人愿景出发建立共同愿景。宋江是个聪明的一把手，他综合运用了这三种构建共同愿景的方法，我们姑且称之为组合式愿景。

为帅之道在于高瞻远瞩、审时度势：作为当家人，宋江肯定也是分析了形势，明白主客观条件的限制，设想了梁山的可能前景。既然不可能也不打算建立新政权，最好的选择就是洗白，选择时机接受招安，做国家臣子，为国家效力，求青史留名。这本身就是宋江的价值观，也是宋江的使命，所以这个共同愿景源自宋江的个人愿景。这个愿景跟追求回归的呼延灼等人在路径上是一致的，因此得到他们的认同；这个愿景背后的使命是社会公平正义，经过挖掘和凝练，在途径上和要报仇的林冲、追求快意的阮氏兄弟等人有一致性；而追求不确定的吴用，宋江的愿景和他也有更多的相似性和一致性，所以也可以集成吴用的愿景；对于更多出身低微、没有愿景的众好汉来说，招安当官，就是天上掉馅饼，也容易给他们植入愿景。通过组合，宋江建立了一个阶段性的共同愿景。

推动共同愿景的建立是夹缝中的融合，这也是高难度的领导工作，宋江又走了三步棋。第一步，他进行了正式的排名，确认领导核心，分开尊卑，拉拢住核心人才，给他们套上紧箍咒，让他们干活，心安理得地为梁山效力，为下一步目标做好准备。第二步，确立替天行道的政治纲领，没有纲领就没有社会影响力，没有社会影响力就不会引起朝廷的重视，讨价还价的时候也就没有足够的砝码。第三步，把招安工作做到极致。宋江头脑清晰，不在同一个地方摔倒两次，视线移动很快，一开始他找济州太守张叔夜表达意愿，张叔夜有心帮忙但无力促成；他马上又换招数，利用被俘虏的节度使韩存保——韩存保是国老韩太师的侄子，通过韩太师，朝廷实施了招安，但被奸臣和梁山自己的兄弟们给破坏了；他又盯上了危险的敌人高俅，向高俅求助，结果仍未成功；宋江竟然想到通过妓女李师师，直接找皇帝本人

反映诉求，视线升到了皇帝那里，这绝对不是普通的强盗所能有的政治头脑。宋江在夹缝中一步一步推动着共同愿景的实现。

第五节 靠结盟推进愿景

为了推动实现共同愿景，宋江不断结盟，既有关系稳固的盟友，也有临时相互利用的盟友，这些盟友主要分为五类。

第一，价值观相近的盟友。吴用算是梁山上跟宋江价值观最接近的人。两人第二次相见时，宋江给吴用留下了深刻印象，宋江也意识到吴用跟自己心意相通。宋江上梁山后去接父亲遇到追捕，躲进九天玄女娘娘庙得到天书，九天玄女娘娘叮嘱宋江，天书“只能跟天机星同观”——那时候离天降石碣还远，天知道宋江怎么会明白天机星就是指吴用！回山后，只要没事，就和吴用两个人躲在屋里一起看天书。在梁山这样一个组织里，能找到价值观相近的人确属不易，所以，一旦发现目标，宋江就不再放松。从某种意义上说，是宋江求着吴用，主动跟吴用接近。吴用很快成为宋江的坚定盟友和追随者，以至于达到可以相互替代的程度。吴用是宋江能有效统领梁山这支队伍的第一得力助手，也正因为有了这个盟友和助手，宋江在推进他的共同愿景时增加了很强的助力，减少了很多阻力。

第二，绑来有影响的盟友。卢俊义是大名府的“有德长者”，家世清白，五代世居大名府，富可敌国。看《水浒传》的描述，家里光专职会计就有四五十人，这个社会地位和影响力就超出江湖了。宋江和晁盖等人也号称天下闻名，但那个天下是江湖的天下，并非整个社会。卢俊义还有一个人所不及的就是枪棒功夫天下第一，这个社会影响力和知名度估计就和当今的首富兼诺贝尔奖获得者差不多。宋江想把卢俊义请上梁山，说是请，人家根本不可能来啊！不来就“骗”，宋江的得力助手兼盟友吴用亲自出马，把卢俊义骗离大名府，奔泰安州

去烧香，中途绑架上了梁山，前前后后软禁在山上四个月有余，并暗中挖坑，断了他后路——等卢俊义再回到家时，老婆、房子、买卖、土地都已经归了管家李固了，等待他的是枷锁和牢笼。

宋江“请”卢俊义上山，是来当一把手还是二把手？我倾向于是让他和晁盖一样，做一个实权比晁盖要轻的名义一把手。因为像梁山这样屡犯朝廷威严，已经被朝廷盯上的组织，其前途命运不好预料，仿佛是茫茫暗夜中的航船，当这艘船的掌舵人，心是悬着的。梁山打十次、百次胜仗又能怎样？一旦出现大的偏差，一次就足以覆灭，宋江需要担当这个责任。既然愿景已定，后面就是操作问题了。操作的逻辑是这样的：怎么才能顺利招安？梁山杀了这么多朝廷命官，破了那么多州城府县，你想被朝廷招安，朝廷愿意吗？宋江认为自己的谈判筹码不够，即使谈判成功了，朝廷也可能会秋后算账。既然如此，换个人去谈判成功的概率会不会高？换谁呢？肯定是社会影响力最好的人，现在这个人有了，他叫卢俊义。那就绑他来，把他安在一把手的位置上。卢俊义绑来了，形势使然，最终坐了第二把交椅，宋江和卢俊义的盟友关系属于“先结婚后恋爱”。卢俊义是真正被逼上梁山，极其不情愿，当然也盼望被朝廷招安，于是他跟宋江一拍即合，成为帮助宋江实现共同愿景的坚定盟友。

第三，获得实力派的盟友。众多投降梁山的军官是宋江推动共同愿景的盟友，并且是实力派的盟友。在上梁山时，宋江明确许诺将来要招安的是呼延灼和董平，邀请一起共同替天行道的是关胜。晁盖当一把手之后，从王伦时期的七八百小喽啰发展到三千人左右，将领从四个发展到十几个，后面就没有大的发展了。宋江上山以后，几年间发展到十万人，一百零八位头领。十万人哪里来的？多数是这些降将们带来的士兵，这些人有大量部属，所以他们是实力派。前面讲过，这二十几位军官，并不见得全部都盼着招安，一半是浑浑噩噩的战斗机器，但也有一半是实现共同愿景的坚定力量。比如，武松在晁盖死后，宋江推让一把手交椅时，很中肯地说，“中间多少军官，只服哥哥

你，你不坐谁坐？”。显然这是实现共同愿景不容忽视的实力派，这些人中期望招安的典型代表就是呼延灼。宋江在获得战争胜利、招降纳叛的过程中，逐渐壮大了和他持有共同愿景的实力派盟友。

第四，结交最难得的盟友。宿太尉真正算得上是宋江的命中贵人，也是他最难得的朝中盟友。宋江第一次跟宿太尉打交道，其实置宿太尉于危险中，但宿太尉没有计较。俩人第一次交手是第五十九回《吴用赚金铃吊挂 宋江闹西岳华山》中，宋江和吴用要攻打华州，救陷在城里的鲁智深和史进，但苦于城防坚固，无计可施。小喽啰探得皇帝派宿太尉到西岳华山进香。宋江和吴用截住宿太尉的官船，俩人演双簧，威逼宿太尉随他们到少华山山寨。宋江见到宿太尉后拜了四拜，向宿太尉阐释自己的意图：自己伪装成宿太尉，破城救同伙，并陈述了迫切等朝廷招安的理想愿景。宿太尉说你们伪装我破了城，那不是要害死我吗？我见了皇帝怎么交代啊？宋江只是含糊地说“那就都推在我身上”——你是谁啊？推你身上有什么用呢？宋江并没有顾及宿太尉的感受。宋江破了华州，宿太尉战战兢兢地回京，皇帝却也没有为难他。这是宿太尉第一次帮宋江，虽然是被迫的，但取得了成功。

前面讲过，在招安成功前，燕青跟戴宗到东京连办三件大事，其中第二件就是把宿太尉的同窗——被高俅留在梁山当人质的闻参谋的书信递交给宿太尉，并陈述了梁山的情况和招安的迫切心情，完成了宋江招安战略的最后一个关键环节，宿太尉又一次帮到宋江。宋江招安成功后，奸臣几次想算计宋江，宿太尉都仗义执言，帮宋江过关。宿太尉简直就是宋江的大贵人，是宋江在朝中最重要的也是唯一的盟友，两人的关系是神交，宋江并没有投靠宿太尉，或者给宿太尉多大的利益，宿太尉主要是出于公心帮助宋江。

第三，结交最危险的盟友。宋江为了实现愿景，甚至还试图结交高俅为盟友。高俅三打梁山泊，第三次时被梁山俘虏了。宋江刻意迎合高俅，表现得很谦卑、媚俗。高俅本身境界就不高，比宋江还俗。

所以，高俅在梁山的短短几天中，宋江与他打得火热。高俅和宋江有点相似，就是酒后失态，喝了酒以后勾肩搭背、称兄道弟、忘乎所以，竟然吹牛说自己相扑天下第一，还真的脱了衣服下场献技。高俅在梁山失态的表现给宋江一个错觉，认为高俅也是性情中人，可以结交。宋江送高俅下山时，让高俅带着萧让和乐和，负责联络沟通，高俅也把他的随军参谋闻焕章留在梁山做人质。宋江自以为和高球不打不相识，从此成了盟友。作为旁观者的吴用比较清醒，提醒宋江"我看高俅是个蜂目蛇形的人，转面忘恩，相信不得。"他回去后必然不敢跟皇帝汇报在梁山打败仗的实情，估计会推病不出，然后把咱们的人软禁起来。事实证明了吴用的推断是正确的。宋江试图结交的高俅是个危险的盟友。

第六节 如何化解抵触

第一，靠平等转化矛盾。宋江一方面扩大盟友，另一方面狠抓内部的和谐稳定。有些人的价值观和原则很坚定，宋江首先靠转化内部矛盾实现内部的平等和谐，靠内部团结化解价值观和原则上的抵触。

一是政治平等。大排名以后一律都称兄弟。这是很了不起的政治举措，对于来自底层的人，特别是像李逵这样的人，是一种巨大的精神享受。卢俊义全国首富，功夫第一。名声这么好的人，现在都能跟自己称兄道弟。还有像呼延灼这样的高级军官，以前根本无法近身，到处被人呼来喝去不受人待见，现在都是以兄弟相称，他心里得多么满足。虽然后来梁山搞了个等级，有天罡地煞之分，但这也是兄弟，也都在兄弟的框架之内。

二是经济平等。梁山以"大秤分金银"作为拉人入伙的口号。原来梁山上这些人经济地位极不平等。柴进、卢俊义、李应、晁盖、宋江等人都是庄园主。卢俊义是大富商，柴进是大贵族。李俊、张顺和张

横等都是行业内霸主，有稳定的经济收入，上了山以后把庄园烧做白地。按他们的分配机制，你要有收入那就去立功，这条对大家是公平的，在缴获分配方面，只有功劳大小，没有排名先后。从关胜到时迁，不管原来高低贵贱，也不管排名前后，在获得财产方面机会均等。政治和经济的公平大大减少了梁山的内部矛盾。

第二，用不同手段分化。宋江采取的另外一种套路，就是用不同的手段来分化抵触，对不同的人实行不同的方法。李逵反对他这个共同愿景，他可以说："把这黑厮给我推出去斩了"；对武松就不这么说了，眼泪汪汪地劝说："兄弟啊，你也是个晓事的人，我主张招安，要改邪归正，为国家臣子，怎么便冷了世人的心？"对鲁智深就讲迂阔的大道理，回避实际问题："你说的有道理，当今官场确实坏了，但皇上是个好皇上，皇上至圣至明，只是被奸臣阻塞了言路，这会儿皇帝发晕，回头他就清醒了，有朝一日云开日出，皇帝知道我们替天行道、不扰良民，一定会赦罪招安，咱们就可忠心报国，青史留名。我没有其他意思，就是等着皇帝清醒过来，你别多想"。

对于某些头领的暗中抵触，宋江则选择了睁一只眼闭一只眼，假装不知道。比如说李俊和张横，在高俅第二次进攻梁山时，高俅派出了专业的水军舰队，但是仍然打败了。事前，宋江为了有利于招安专门下了军令：抓得对方将领不得杀害，送到我这里来，由我来决定如何处理。但是李俊和张横活捉了对方水军头领牛邦喜以后，生怕宋江又给放了，两人一商量，半路就把他给杀了。这些人的暗中抵触，宋江装作不知。但对于小头目就没这么客气了，招安成功以后，大队伍到了东京，朝廷犒赏的酒肉被发放的厢官克扣，发到每个士兵手中时打折了。有个小校跟发放的官吏理论，反遭其辱骂，小校一怒之下杀了他。听他说明情况后，宋江毫不含糊，跟小校说"你这会拖累我们十万人，去死吧"，命那个军校痛饮一醉，宋江大哭一场，让他在树上吊死，然后砍下头来。宋江这种分化抵触力量的手段，在一个时期内维

持了共同愿景，对实现这个短暂的共同愿景起到了很强的促进作用。因为共同愿景的存在，梁山成为实力强大的组织。

第三，共同愿景凝聚力量。一个拥有巨大能量、创造辉煌业绩的组织，最后的失败一般不会从外部被攻破，强大组织的失败往往从内部开始。为什么内部会攻破？没有使命和共同愿景是重要的原因之一。没有使命和愿景就没有崇高和坚持，就没有凝聚力和动力。梁山是有的，所以梁山没有被从内部攻破。百回本《水浒传》梁山用间和潜伏二十三次。用间其实很危险，因为一旦有人叛变，被对方将计就计很可能满盘皆输。但是《水浒传》中只有敌对方用计被梁山将计就计，而从无梁山的潜伏者被对方策反。打方腊，梁山好汉牺牲了70人，却没有一个人临阵逃跑，甚至没有临阵退缩——十万人的队伍就算是有人临阵逃脱其实也可以理解，然而却没有。虽然大家的想法并不相同，但是却没有人后退，五湖四海的异姓兄弟变成一个整体，这就是使命和共同愿景所带来的力量。

建立共同愿景是塑造精神，是一个组织中的软实力。除此之外，一把手还需要做哪些重要的事情呢？请看下一章《构建领导核心》。

第二十五章 构建领导核心

俗话说：“一个好汉三个帮。”一个大型组织或者一个组织要做大，仅靠一把手个人的聪明才智和努力肯定是不够的，必须要有领导核心。有效领导核心的形成，靠人的主观努力，也不能排除运气的成分。作为一把手，首先需要从本质上看清楚这个问题，然后才能更加有效地把握。

第一节 真核心、真无敌

要成大事，必须要找到和你同心协力又旗鼓相当、各有所长的人，可以是一个、两个或多个。真正领导核心的形成有五个要点：一是需要斗争和磨合。领导班子和高管团队虽然合法，有法律保障与任命文件，但不一定就是领导核心。真正领导核心的形成一般要经过斗争、磨合、淘汰。平白无故、一见钟情地走在一起，不见得是好的领导核心。二是领导核心的成员需要实力相当或者势均力敌，需要两个人及以上。三是领导核心中的几个人在精神和心理上不是从属关系。比如总经理和副总经理，副总经理是总经理招来的，今天想让干就干，不想让干就辞掉，那这两个人不构成领导核心。四是需要够分量。不够分量的话，不管名分是什么，其中一方就是下属或分支机构。五是不是资合，也不仅是人合，而是心合。同时满足这五个条件，才是真正的领导核心成员，才能构成领导核心。

我认为领导核心按照其结构，可以分为稳态领导核心和非稳态领导核心。一种情况是一把手的地位不容挑战，这是稳态领导核心；还有一种可能性是一把手实力强劲，而其他成员实力相当，无法产生替代一把手的人选，这也是一种稳态的领导核心。而当一把手实力相对

较弱，甚至仅仅是名义上的共主或法人代表，其他成员之间实力又有明显差别，存在颠覆现有结构可能的，就是非稳态领导核心。

领导核心的价值超乎想象。如果你调查发现哪家公司有真正的领导核心，无论他是干什么的，那就没必要费心地去分析什么指标、趋势，尽快放心地去买他的股票。领导核心的作用和核心成员的数量之间存在某种正相关关系，绝不仅仅是“1+1>2”和“1+1+1>3”的逻辑，而是每增加一个有效的领导核心成员，组织的实力和成功的概率就上升一个数量级的关系，大体可以用公式“1+1=11”和“1+1+1=111”来表达。如果你确定你的组织已经真正形成了核心，那么就可以琢磨干大事了。

没有建立起真正领导核心的组织，在实质上就是个“一人组织”，只能自己带着手下安分守己地干点该干的事。当然，如果能力足够强和足够大，又恰巧站在了风口上，也可能把事业做得如烈火烹油一般，但最终会回到该在的位置。比如蒋介石先生，他领导的政权的失败很大程度上就是因为没有领导核心。蒋介石是个非常之人，国民党内没有人能够代替他，也没有一个足够级别、分量、实力的人跟他同心同德。他奋力拼搏一世，也曾有过辉煌，最终还是归于他该在的地方，达到他该到的高度。据说蒋介石同时兼50多个职务，还有人说把他各个时期的兼职加起来数量过千。他特别喜欢兼任校长和社会领袖：中央大学、中央政校、中央青年干部学校、中央警官学校、中央陆军军官学校以及各分校校长，航空、防空、化学兵、通信兵、宪兵等专业兵种学校校长，还兼中央人民银行理事长、新生活运动委员会董事长、中国滑翔总会会长、童子军总会会长、三民主义青年团团长、中华复兴总社社长、留日同学会会长等。

蒋介石可能没有意识到建立领导核心的重要性，没有意识到在内部能有同等级别的人使他红红脸、出出汗的重要性，少有包容，只讲斗争。在政府内、党内、军内凡是跟他同量级、同级别的人，多数都

成为他的政敌。以至于西安事变时，传闻他竟然说，如果哪一天我病了（死了），我想推荐的继承人一是白崇禧，二是毛泽东。说明他在国民党内的孤独和曲高和寡。一个人再能干，又能干出多大的事呢?

第二节 核心形式迥异

因为形成的原因和环境不同，领导核心的形式也各异。

第一种，有以血缘为基础的领导核心。隋末李渊父子起兵晚，当李渊父子在太原起兵时，别人已经发展得如火如荼了。李渊父子的地盘比早起兵的几位也要小，实力也弱，但李家父子很快便荡平各路势力，统一了天下。李家的成功除了政治、军事、外交上外，一个容易被忽视的重要原因，其实是他们父子三人构成了独特的领导核心。李建成、李世民很年轻时就开始开府治事，开府治事就拥有军队和属官，有独立且较大的用人权、财权和军权。以这三个人为核心的三股力量，既可以独当一面，又便于相互配合，效率大大高于其他割据势力。同时，因为血缘的关系，信任度高，驾驭成本大大低于其他割据势力，所以很快便取得了绝对优势。当然，也是因为血缘的关系，继承人只能二选一，李渊最后必须要摊牌，三个核心必须归一，倒逼出玄武门之变。但在玄武门之变酝酿前，这个三人的领导核心是非常强大的。

第二种，有以地缘为基础的领导核心。如国民党新桂系。从1924年前后到1949年，新桂系的实力仅次于国民党蒋系中央和中国共产党，影响中国政局达1/4世纪。当然，地缘只是新桂系形成的重要原因之一。新桂系的兴盛，关键在于先后两个“李—白—黄”领导核心。前一个“李—白—黄”是李宗仁、白崇禧、黄绍竑，三人分工各有侧重，配合默契、彼此信任。在三人的合作下，很快击败旧桂系和周边省份的各路大小军阀势力统一了广西。之后，黄绍竑在承诺不出卖团体利

益的前提下，在取得李、白的谅解后，脱离广西，投奔国民党中央。后起之秀黄旭初逐渐崭露头角，进入领导核心，形成后“李—白—黄”核心。新桂系在前后两个“李—白—黄”领导核心的带领下，依托广西这个偏远、贫穷、人口稀少的省份，在北伐、抗日等各重大历史时期做出了重要贡献，扮演了重要角色。“李—白—黄”结构是一种非稳态的领导核心，白崇禧比名义首领李宗仁更加强势一些。

第三种，最强大的领导核心以理想信念为基础。能够照章办事的董事会不计其数，真正的领导核心则屈指可数。比如，中共七大选出的五大书记，是基于彼此间理想、信念、价值观以及人格的认同、对彼此诚意和信义的信任，而不是仅仅靠规则或法律约束。正是因为有了数量达到五个人的领导核心——三个人的核心就能天下无敌，五个人的核心足以改变世界！——所以能够结束中国社会100多年的变乱，实现真正的立国——不仅是政治和法律意义上的立国，更是中华民族精神上的立国，在东方这块饱受灾难的土地上建立新秩序，重构新的价值观。中国共产党改变了历史，改变了世界格局和发展方向，这个变化与形成强大的领导核心直接相关。

第三节 驾驭核心不易

过去形成和驾驭领导核心需要智慧、斗争、妥协、阴谋、阳谋，如今或许会好一些，但很多东西本质和规律其实变化不大，这绝对不是一件容易的事。比如，起初刘邦的地位、能力、实力均远逊于项羽，但刘邦团队有领导核心，而项羽只有他自己。刘邦虽然是主君，但他直接领导的萧何、张良、韩信以及联盟性质的英布、彭越拥有的资源、影响力、决断权都相当可观，某种程度上就是“1+3+2”领导核心。正是有了这个领导核心——虽然这是个不稳定核心，让刘邦一直战战兢兢，但是刘邦总算成功驾驭了它，使其在短短几年的时间里，从一个年近五旬、游手好闲的乡村老汉变成了大汉开国皇帝。刘邦作

为一把手，内心也很纠结：要信任核心成员，给他们足够的资源，让他们有足够的权力，但又害怕他们背叛或取代自己。刘邦出征，后方全部交给萧何，刘邦内心不安全，天天问手下人："萧相国今天干了点啥？"好在萧何是个明白人，在后方大搞"贪污腐化"，把自己搞臭了。萧何这一招叫"自污取信"，他用行动告诉老大：我没有夺天下的野心，就是贪图钱财一俗人，如今名望也毁了，您尽管放心吧。

多数情况下，作为一把手需要领导核心，也需要一把手有意地去打造一个领导核心，但打造出来后又能驾驭好却非常不易，考验的是境界、格局与能力。前文讲过，格局是委屈和担忧给撑大的——是谁给撑的？某种程度上就是领导核心这帮兄弟给撑的。项羽有很多优秀的人才和高管：被萧何评价为"国士无双"的韩信，项羽让他当保安；英布、彭越本来是他的同盟者，硬是给逼到刘邦阵营；范增是他的智囊，被他尊为亚父，亚父就是仅次于亲爹啊！那也不行，就是不让范增进核心！范增、彭越、英布等人原来都有独立的资源与独立决断权，这些都是有可能和他构成领导核心的人，但项羽却把他们变成了纯粹的下属，这些人最后不是选择背叛，就是选择出工不出力。项羽一直走到绝境，也没有建立起他的领导核心——因为他不愿委屈自己，不愿承担有人拥有接近自己地位的风险，不愿尝试驾驭领导力核心的痛和累。在历史上对刘邦和项羽的众多研究中，我觉得忽略了一个因素，那就是年龄的差距。刘邦起事的时候快五十岁了，相比其他人更通人情世故，在底层社会受过更多委屈，会更看淡一些事情。而年龄不到他一半的项羽，心理成熟度明显比刘邦要差很多。如果俩人年龄相仿，那结果如何还真不好说。

第四节 晁盖核心得与失

晁盖时期，晁盖、宋江、吴用三人构成了领导核心，公孙胜、林冲属于核心边缘，算准核心成员。晁盖名义地位最高，其实实力最

小；宋江的名义地位仅次于晁盖，实际威望最高，实力最强；吴用的地位很高，仅次于宋江，威望较高，实力强劲；公孙胜地位较高，威望较高，但都是些虚名，拥有特殊技能，综合实力一般；林冲地位最低，并不参与决策，偶尔会叫他来列席会议。一般情况是四个人商量事，或者干脆就是宋江和吴用拿出方案，让晁盖认可一下，然后告知公孙胜一声。马云曾经说过，员工之所以辞职，不外乎两件事：不是钱给少了，就是心受委屈了。公孙胜要离开，根本原因是梁山核心的运作机制出了问题，宋江和吴用垄断了权力，晁盖无法驾驭，公孙胜的心受委屈了。晁盖时期的领导核心是一个非稳态核心，这是由晁盖居首位、但宋江的影响力和实力最强这对矛盾造成的。这个矛盾不是人为刻意造成，并不全是金圣叹说的那样——宋江处处刻意营造势力抬高自己，而是历史选择和自然发展的结果。这里面必有冲突，既不能完全怪晁盖，也不能完全怪宋江。其原因在于以下三方面。

第一，晁盖实力较弱。一把手，即使是名义上的一把手，也有一个如何驾驭领导核心的问题，或者靠过人的能力、威望和品德，或者靠过人的度量，而晁盖恰恰一样也没有。晁盖在梁山的威望和实力远不如宋江，又兼晁盖在宋江上山后假装要让位于宋江。当初宋江上山，大家刚刚在聚义厅坐下，晁盖说：“想当初是你冒着天大的风险救了我们七个人的命，现在你终于上山了，这个一把手你来当吧。”这个谦让不是太真诚，基本就是客套——谁说救过命就得让位？历史上救驾的功臣多了去了，也没见哪个因此让位的。晁盖本来就有点心虚，他这个多余的举动，给人留下山寨之主应该由宋江来做的印象。他不该把这个话挑明了，让自己处于不利地位，晁盖是搬起石头砸自己的脚。

第二，两人有争功之意。两人都不能免俗，都有争功之意。第六十回《公孙胜芒砀山降魔 晁天王曾头市中箭》中，晁盖要亲自去曾头市，宋江第五次说：“哥哥是山寨之主，不可轻动，兄弟我替你跑一趟。”前四次晁盖都忍了，第五遍晁盖实在忍不了，说：“贤弟，不是

我要争你的功劳，你已下山多遍了，厮杀劳乏，我替你走这一遭，下回却是你去。”“不是我要争你的功劳”这话背后恰恰就是“我要争你的功劳”，反话代表人的真实想法。这话表明二人确实有争功之意——领导核心成员之间只能有合作，不能有竞争，这是一条铁律。

问题不在于矛盾是怎么形成的，而在于对问题的处理。其实可以有三种处理方式。其一，晁盖格局再大点，一以贯之包容宋江，支持宋江。就像李宗仁对白崇禧一样。从北伐后期开始，白崇禧就很强势了，李宗仁的话白崇禧未必听，而白崇禧的建议李宗仁必须认真对待。晁盖如果有李宗仁的度量，估计还是能相处下去的。其二，明确机制，列出权力清单，按制度办理。晁盖领导核心的问题就在于：一是晁盖不够聪明，没有认识到问题的本质，暗自妥善把握原则，并践行原则；二是大家都没有足够的智慧，把问题摆到桌面上来解决，以至于在现实中拖延，直至恶化。其三，晁盖干脆让位，就像瓦岗寨翟让那样。因为晁盖和宋江实力相差确实太悬殊，也意味着梁山内部权力的争斗并不激烈。因为没啥可斗的，绝大多数都是宋江的，也就是晁盖和宋江两个人心里有点芥蒂，有点憋着劲，其他人能站的都站到宋江那边。按照金圣叹的看法，晁盖临死之前已经是“未死已死”。晁盖没死之前已经是虚有其位，除了阮氏三雄、刘唐在情感上还认他是老大，几乎所有人理智上都认为宋江当老大，宋江坐到一把手的位置上是水到渠成的事。

第五节 宋江核心的成效

宋江领导核心成员由宋江、卢俊义、吴用构成，公孙胜是准核心成员，最后他还选择了退出。宋江地位最高，威望最高，实力最强，具有不可替代的作用，所以宋江的领导核心是稳态型核心。吴用地位很高，仅次于宋江，经常可以代替宋江，内部威望高，但外部影响力稍弱，谋划力强，地位稳固。卢俊义内部地位很高，居第二位，外部

威望更高。《水浒传》中经常提到“山东、河北闻名”，山东和河北这两个地方是梁山人经常活动的地盘，宋江是山东区代表，卢俊义是河北区代表。一百零八将大聚义，忠义堂前树了两面认旗，一面上绣“山东及时雨”，一面上绣“河北玉麒麟”，这两面旗不是随便插的，所以卢俊义在梁山的地位是非常高的。加上卢俊义战斗力强，武功天下第一，所以地位相当稳固。在这个结构中，宋江居上，吴用和卢俊义虽然有排名的先后，实际上他俩的地位几乎是并列的，这就是传说中的“铁三角”稳态结构。公孙胜地位较高，威望、专业能力较强，地位稳固，虽然他不是最核心的，但他的地位也不可挑战。

宋江时期的梁山领导核心是有效领导核心的典范。其一，核心的核心很明确。宋江成为梁山名实相副的领袖。晁盖死后众好汉立即就达成共识，作者看似轻飘飘地写了一句话“从此一心听命”——此处说一心听命，就意味着晁盖时期梁山并非一心，只是到了这个时候才算一心了。一个组织不是通过任命的方式，而是通过自然形成的方式产生领袖，是组织之福、全体成员之福。其二，领导核心同心同德。宋江坚持以诚相见，相信大家，不像金圣叹说的那样卑鄙无耻，“坐如虎相、行如狼形”，这是狡猾警觉的特质——没有这个特质不是跟晁盖一样了吗，在梁山这么一个复杂的环境中，没有这个特质或许早就被淘汰了。其三，领导核心分工明确。宋江抓总，也具体抓事，他干具体事也非常细。吴用抓情报工作和军事部署，情报工作做得非常到位，经常把工作做在前面，宋江也拉他一起干具体事。卢俊义在出征时，一旦需要分兵，必然负责别领一军，临时对该军全权负责。宋江不去掣肘、干预卢俊义的指挥，他拥有指挥全权，当然，完成任务后，卢俊义必然会交回兵符，尽一个职业经理人的本分。宋江和卢俊义彼此非常信任。公孙胜负责法术专业工作，协助吴用抓情报和军事部署，是跟着宋江的专职副军师。核心之外，另有两位高级助理：文职助理朱武，他负责跟着卢俊义，分兵作战时是卢俊义部代理军师；武职助理关胜，再分一军时，关胜负责率领该军，而正常情况下关胜会给宋江或卢俊义带领的那路人马当先锋。其四，宋江授权、收权自如。卢

俊义、吴用、公孙胜等人均没有表现出私心，所有的授权和收权都很顺畅，领导核心的运作相当高效与安全。

第六节 核心构建六要点

打造领导核心也是非常不容易的事情，需要把握六个方面。

第一，以人为先。其实说心里话，我觉得能不能打造得出有效的领导核心，很多时候要靠运气。所以，如果你想做大事业，别管血缘、地缘、价值观、性格，不管一开始是什么原因，一旦发现合适的人，千万不可放过，合适的人可遇不可求，比资金、市场、技术都重要得多。有一个同等量级、志同道合、信得过的人，对创业者或领导者而言，比什么都宝贵。比如宋江，发现第一个合适的人选——吴用，那简直就是厚着脸皮倒贴上去，非说九天玄女娘娘给了本天书，让他跟天机星同观，一句话里面就有九天玄女、天机星两个神话故事，不是一般用心谁能编得出来？发现第二个合适的人选——卢俊义，为了把卢俊义弄上山，三打大名府，把河北搅得天翻地覆，还差点断送了卢俊义和宋江自己的性命，这是什么代价，什么决心！

第二，机制为基。适当的机制不可或缺，特别是在人员汇聚过程中，当发现彼此的终极目标不一致、价值观有差异时，就应该意识到这个组合是临时组合，在组合前就要计划好如何分手才能把损失降到最小，使彼此伤害最小。除了有私密约定、章程、管理办法、会议制度等这些正式制度之外，还需要非纸面的、几个人的正式约定，甚至需要发挥传统的智慧。总之，要提前布局，在容易产生问题的地方提早约好君子协议，或者在出现问题后及时发现并讨论和解决问题，拖延是最可怕的，会给当事人和各自的追随者、可能的相关利益者造成暗示，越多的人搅进来就越混乱，结局就越不可收拾。

第三，格局第一。为长者的格局最重要。驾驭领导核心，一把手的格局第一，能力第二。刘邦之所以能够成功驾驭他那个并不稳定的领导核心，根本的原因是他的格局放得足够大——虽然主观上、感性上他也不想那么大。尽管当韩信派来使者，要求获封“假齐王——代理齐王”才出兵时，刘邦气得张嘴就骂，好在张良暗暗踢了他一下，刘邦马上急转弯，骂韩信要官的气魄不够：“大丈夫要当就当齐王，当什么假齐王。”在环境的压力下，在别人的劝慰下，他忍住气放开了格局。没有这个格局，他和项羽的命运很有可能就会倒转。李宗仁能够驾驭新桂系那个并不稳定的领导核心，很大程度上也是格局够大。黄绍竑离桂投蒋，之后没有危害新桂系，还尽可能帮广西出力，仍保持了良好的私人关系，跟李宗仁的格局直接相关。白崇禧在北伐后期在重要将领安排、政治举措上屡屡失招，酿成大错，致新桂系险些崩溃，李宗仁没有指责，给予足够的包容，他的格局真的非常不一般。

格局大不大要看客观结果，而不是诛心，不一定非要在主观上、从里到外都那么宽宏大度。刘邦就不是，他是被迫的。我看《李宗仁传》和其他的一些资料，感觉李宗仁好像也有斤斤计较、一辈子耿耿于怀的地方。所以，也不见得就不生黄绍竑、白崇禧的气，甚至也不见得就没想过要收拾、打压他们，但结果就是他没计较。反观晁盖，本来格局还是不错的，一向厚道、宽宏的人，最后忍不住了，前面的忍耐也就前功尽弃了。所以，作为一把手遇到这种情况时，当忍无可忍要出手时，需要问自己一声：是不是可以再忍一次?

第四，防微杜渐。一方面，人都是有个性和偏好的，领导核心成员之间难免会有不同的看法和意见，甚至于冲突。因此需要保持沟通顺畅，尽量防止不必要的误会，并对实质性的观点和意见差异保持清晰的认识，知道彼此的真实想法，尽可能保证对事不对人，防止因为正常的观点差异而造成彼此间不信任和人格的质疑。

另一方面，作为领导核心成员，本身都是领导者，都有自己的追随者和下属，并且追随者和下属可能还很多，很复杂。每个人的真实想法和意图并不好掌握，有的人从自己角度、层次和阶段出发，会质疑领导核心中的其他成员；有人会因为纯粹的利益，故意挑唆、恶意中伤其他领导核心成员。为尽量减少这些情况造成的不良后果，领导核心成员要经常沟通，防微杜渐，并且尽可能当面沟通，防止误会的产生和放大。

第五，自律为本。作为领导核心中的非一把手，其实自律也很重要，虽然你也有地位，一把手也尊重你，没有把你当下属看待，但自己要清楚，“家有千口、主事一人”，一把手天然就存在，必须要存在！除非在一个非稳态核心中，你觉得有必要打破平衡，自己来主政。否则就必须严格自律、尊重核心，控制自己的权力欲与表现欲。晁盖核心是非稳态核心，宋江在这个核心中自律不足，那是因为他有资格、有实力取代晁盖——他取代晁盖从客观上讲对梁山也有利。所以他那么做，除了在江湖道义上有问题，其他也无不可。宋江时期的核心是稳态核心，卢俊义、吴用以及公孙胜和关胜都做到了严格的自律，使得他们的领导核心达到了最佳状态，假使他们中的某一位或者几位不自律，比如卢俊义独自领兵时搞点小动作，那最终受罪的就是他本人和整个梁山。

第六，好聚好散。领导核心也是一个动态变化的存在，多数终究会走过形成——发展——消亡——再形成的过程。在进入消亡阶段后，好聚好散，不强求是最好的选择。梁山宋江的领导核心基本上做到了好聚好散。共同目标实现后，公孙胜选择提前退出，宋江、卢俊义、吴用各自履新上任，这时候这个核心就消亡了。至于吴用在宋江死后到他坟上自缢，那是他们私人之间的感情。新桂系领导核心的聚散也做得不错，做到了好聚好散。但是刘邦、李渊的聚散应该是悲惨的。刘邦的领导核心中，萧何、张良结局还算好，其他人都被杀了，留下了“飞鸟尽良弓藏，狡兔死走狗烹”的千古悲剧。虽然萧何和张良

最后结局还算好，但是也是以极端低调、自抑的方式换来的。所以，从他们几个人的角度讲，散得有点晚了，这真不能全算一把手刘邦的错——专制政体下早就应该考虑这个问题。李渊那个核心的散场更是一场天大的悲剧。作为一把手，李渊没能驾驭好结局，一个儿子兵变杀了另外两个儿子，结局太惨。从皇帝、父亲的角色看，李渊是个失败者，他这个核心散得太晚了！

打造领导核心是一把手的一项基础工作，而时刻把控全局则是一把手的日常功课。那什么是全局，如何把控全局呢？请看下一章《时刻把控全局》。

第二十六章 时刻把控全局

毛主席说："政治路线确定后，干部就是决定的因素。"柳传志说："搭班子、定战略、带队伍。"这些话里道出了所谓"全局"的其中两个要素：路线和干部，或者说战略和干部。全局何其大，但根本的有两条：把握战略和抓住干部。

第一节 晁盖失控全局

所谓把握路线和抓住干部，就是要在经营和管理当中时刻关注、干预、把握这两件事情：一是确立组织的目标，以及要实现目标所走的路径；二是为了走通路径、实现目标，要倚靠什么样的干部队伍。干部究竟听谁的、跟谁走，以及干部能不能干事、干成事，这是组织的头等大事。抓住了这两条，所谓大局也就基本把握住了，否则任何一条失控，都是系统性风险。如果两条同时失控，最终会导致全局失控。全局失控是很可悲的。晁盖对梁山全局的把握，是逐渐失控的，晁盖的结局就是一场悲剧。

出场便落下风

晁盖出场是因为他仗义疏财，名声在外。刘唐慕名，千里迢迢跑来找他谋夺梁中书的生辰纲，被雷横当歹人捆绑，晁盖设法救下了刘唐。刘唐怀恨追赶雷横，因而引出吴用，因为吴用而引出晁盖的七星梦，因为梦而引出吴用撞筹三阮，也是因为名声，晁盖引来另一个同谋公孙胜。七个人凑齐后，晁盖其实就不再起太大作用了。品读"智取生辰纲"这段，我得出两个要点。其一，晁盖的重要功能有两个，"山东、河北闻名"和"做了一个好梦"，前一个是影响力，让别人知道、被

别人认可；后一个是凝聚力，用神秘精神力量让人产生遐想和干事冲动。其二，晁盖是个“六无领导”，没有战略目标、没有培养干部、没有自我意识、没有自我定位、没有及时补课、没有领导能力。说白了就是几十年靠着傻实在，混了个江湖名声，碰巧做了个蹊跷梦，撩拨起吴用的胡思乱想，然后就被江湖豪客、不安分书生捧了起来，一路前行。

劫了生辰纲、发了大财干什么？万一出事了怎么办？没想过。几十年守着家业，连个心腹的人都没有，跟柴进一样，就是混日子。骨干要么是守株待兔自己找上门来的，要么是吴用发展的，吴用一句话“这些庄客一个也用不得”，瞬间他就成了光杆司令。对于自己是谁，在这个位置该干什么、如何干，自己还缺点什么东西，晁盖一概不想、不问、不知。第十六回《杨志押送金银担 吴用智取生辰纲》的回目就说明白了：是吴用智取生辰纲，而不是晁盖。晁盖一出场就是个招牌，跟吴用比已经居于下风了。

江州沦为看客

晁盖亲自带队去江州劫法场救宋江。前文讲过，这个行动方案策划得漏洞百出，如果不是两个巧合，不仅救不出宋江和戴宗，恐怕连他自己和带去的人估计也都搭进去了。撤退到穆弘庄上后，宋江请求大家帮他去打无为军、杀黄文炳，晁盖劝阻，花荣带头力挺宋江，众好汉热烈响应，就当晁盖是空气——这时候他就已经沦为看客了。晁盖这个发言其实是正常的逻辑，没什么错——把江州闹得天翻地覆，人家有警惕；我们力量弱，林冲、秦明这两个悍将和吴用、公孙胜两位军师都没来；离根据地梁山太远，风险系数太大。但他忽略了宋江的情感，忽略了领导主持会议的基本原则：其一，未经讨论，不要直接否决下属的提议；其二，没有征求意见，先不能做结论性的发言；其三，如果非要搞一言堂，那就必须有绝对实力。反过来说，这个时候就看出干部队伍的重要性了。晁盖带的刘唐、阮氏三雄、白胜也算

是自己的心腹，但他们也帮不上忙。晁盖对干部队伍的素质建设抓得太不够，自己不内省、不学习，手下人也没有与时俱进。

从江州回到梁山后，宋江回家看老父，被捕快追赶，跑进九天玄女娘娘的庙里躲过了追捕。他得救后自称是九天玄女娘娘显灵救了他，并给了他一本天书，交代属于绝密级材料，只能跟天机星一起看。就后来的情况看，那天书基本上是搁置无用的，宋江自述的娘娘显灵、和天机星共观天书很可疑。但宋江特别善于抓机会，以此为借口接近吴用，两个人亲密起来。前文讲过，当杨雄、石秀上梁山时，宋江、吴用、戴宗三个人发言层层递进、上纲上线，宋江和吴用的同盟已经从晚上一起观书到走向聚义厅共同决策，吴用的态度明朗化了，晁盖日益被孤立。

晁盖英雄末路

自杨雄、石秀上山，引发宋江首次下山、三打祝家庄起，每次有事都是宋江带队下山。晁盖要去，都被宋江一句“哥哥是山寨之主，不可轻动”给挡回去。这个理由冠冕堂皇，也算说得过去。宋江每次下山，晁盖都设宴相送，凯旋设宴相接，面上功夫彼此都做得滴水不漏。但到第五十九回《吴用赚金铃吊挂 宋江闹西岳华山》时，鲁智深、武松去少华山请史进入伙，史进陷在华州牢里，鲁智深连夜去搭救被抓，戴宗回山向晁盖、宋江报告。作者此处没有提宋江再跟晁盖商量，而是直接点起三路军马就下山了，晁盖的送行宴席也省了，这恐怕不是作者偷懒不写，而又是深文曲笔，暗示晁盖进一步被忽略到可有可无，仿佛春秋时周天子背运——诸侯过洛邑连下车这起码的礼节都不再遵守了。从宋江到华州后跟宿太尉的见面场景看，宋江这时已经膨胀得厉害，不再自呼保义与文面小吏，而是很泰然地享受别人称他为义士，晁盖的地位被进一步削弱。

史进被救上梁山后，自告奋勇去攻打声称要兼并梁山的芒砀山，结果被樊瑞一通揍。宋江带队出马搞定樊瑞，凯旋途中遇见段景住，

控诉曾头市夺马。晁盖决定亲征曾头市，宋江第五次拦阻晁盖下山，终于没拦住。宋江下山时众头领踊跃追随，晁盖下山要“请启二十个头领相帮”，连风也跟着捣乱，把晁盖认旗吹折了。到曾头市后，第四天有两个和尚来投，自称受曾头市迫害，要求带路偷袭北寨。呼延灼、林冲等人先后表示怀疑，晁盖急于在兄弟们面前证明自己行，结果就发生了悲剧：还没见到敌人的面，就莫名其妙挨了一箭，栽下马去。

第二节 把控全局的意识

潜意识是天赋

意识分两类：显意识和潜意识。占据主动、掌控别人的潜意识是一种天赋的潜质，这种意识是一把手一般都拥有的。第十七回《花和尚单打二龙山 青面兽双夺宝珠寺》中，晁盖等人劫走生辰纲后，杨志漫无目的地在江湖游荡，后得到曹正指点，去投二龙山邓龙。在山下的松林里，把正在休息的胖大莽和尚吓了一跳，和尚上来就动手，两个人一番龙争虎斗，五十回合不分胜负，和尚这才想起问问对方是谁，问：“兀那青面汉子是谁？”杨志道：“洒家是东京制使杨志的便是。”那和尚又道：“你不是在东京杀了牛二的？”杨志道：“你不见俺脸上金印？”“不敢问师兄是谁？怎知道洒家卖刀？”那和尚道：“洒家不是别人，正是延安老种经略相公处军官鲁提辖的便是，为因三拳打死镇关西，却去五台山落发为僧。”

在鲁智深和杨志的对话中，其实可以隐约感觉出鲁智深具有占据主动、掌控别人的潜意识：当杨志说他是东京制使——这个曾经让他自豪的职务时，鲁智深偏偏不接茬，没有承认他是制使杨志，而是直戳他的软肋——你不就是个杀人犯杨志吗？杨志立即矮了三分。他反问鲁智深是谁时，鲁智深却没有说自己眼下同样是丧家犬般的身份，而是把自己曾经最辉煌的经历拿出来吹嘘：延安老种经略相公处军官鲁提辖。他还暗中调包并且自抬了身价：明明是从小种经略相公处提

辖岗位上弃职逃出来的，非要说更加久远的事情，把名气更大的老东家——老种经略相公抬出来。而杨志显然没有反制鲁智深的意识和能力。二龙山是鲁智深和杨志共同打下来的，为什么鲁智深当一把手呢？看看他们见面时的潜意识之争就知道了：鲁智深有强烈的意识，他更适合当一把手。

有意识是修为

相比鲁智深的潜意识占据主动，宋江占据主动的行为更多是有深意的显意识。从清风寨反客为主，江州犯人当老大，揭阳镇下跪表态，聚义厅初次排位四件事情，可以很明显地看出来，宋江具有清晰的、控制全局的主观愿望。

宋江落入陷坑、被绑到清风山寨后，前一秒还是待宰的牛子，后一刻已经是座上宾。屁股还没有坐热，已经反客为主，发号施令了。二大王王英在喝酒的间隙，去山下抢了进山上坟的刘高夫人。宋江对王英威逼利诱，让王英放了刘高夫人。到清风寨后，刘高的夫人恩将仇报，宋江同花荣都被黄信抓获。后来，宋江被清风山好汉救上山，马上就成为清风山临时联合指挥部的一把手。随后战官军，收秦明，奔梁山，一路上招降纳叛，几天时间就招纳了六个方面的势力。宋江对大局的把握、干部队伍的掌控能力无疑是大师级的，不经意间就组成了一支像模像样的队伍。

宋江发配到江州后，本来是个服役的囚犯，当管监狱的节级戴宗来跟他索要常例银时，宋江瞬间反转，把监狱的领导变成了自己的下属，并很快通过戴宗收服了一个更加铁杆忠心的下属李逵，还有水上功夫行家张顺。也就是说，宋江在一天之间，以一介囚徒的身份，在江州建立了自己的势力范围，从此在江州过得自由自在。当大家跟着他打下无为军，杀了黄文炳，准备第二天奔梁山时，他突然给大家跪下了，请求大家跟随他上梁山。大家很纳闷：这还用跪求吗？肯定是都要去的啊！宋江就是要通过这一跪向众人暗示：大家是跟着我宋江

上梁山的，影响了大家的潜意识。如果没有这一跪，那所有人就直接跟着晁盖上梁山，就是晁盖的部下，有了这一跪那就变成了大家是跟着我宋江、随晁盖一起上梁山了——永远不要忽视仪式，琐碎的仪式包含复杂的心理，这里表明宋江敏锐的控局意识。

上了梁山，到了聚义厅，四十个人开始谦让，乱成了一锅粥。这时，宋江又发话了：原来的头领在左边坐下，新来的头领在右边坐下，今后再按功劳正式排名。这和下跪如出一辙——亮亮队伍，这二十七个人是我的，那十来个人是你的，这就叫有意识。有意识就是有心的、成心的、经过思考的，需要长期锻炼才能达到的水平。宋江如此老辣，也许是从小在家庭里耳濡目染的结果，宋江的父亲宋太公就不是一个简单的角色。宋江掌控全局的功夫在江湖上几乎是无坚不摧，没有敌手。直到他受了招安，进了朝堂，才发现自己还差得远——原来真正的高手都在这里呢！

第三节 控制全局的能力

抓住控局的时机

仅仅有天赋和意识，离实际控制全局还有很远的距离。距离要靠能力去弥补，而能力的第一条就是要善于抓住稍纵即逝的机会。第六十回《公孙胜芒砀山降魔 晁天王曾头市中箭》中，晁盖去世后的第二天一早，宋江焚香完毕，权居主位，一张嘴就说出了一长串详细的安排：把聚义厅改为忠义堂——他和晁盖政治路线上的分歧，第一时间就给显现出来了。先改政治路线，随即进行人事调整，进行重新分工，完成人事洗牌。为策万全，忠义堂上是宋江、吴用、公孙胜，这个必须有；花荣、秦明、吕方、郭盛都是信得过的人，在突发情况下，中军安排的都是这些自己最信赖的人；其他各寨的人事安排，包含的信息也很深。

左军寨：林冲、刘唐、史进、杨雄、石秀……

右军寨：呼延灼、朱仝、戴宗、穆弘、李逵……

前军寨：李应、徐宁、鲁智深、武松、杨志……

后军寨：柴进、孙立、黄信、韩滔、彭玘……

水军寨：李俊、阮小二、阮小五、阮小七……

解读一下这个人事调整方案。五寨的头把交椅上安排的都是政治上信得过的人：林冲是实力派元老，又刚刚领衔推戴了自己，必须要给他位置；呼延灼是自己以位相许求上山的，必须要当一路首领；但把呼延灼的搭档韩滔、彭玘分开，交给柴进统领，而把自己的铁杆朱仝、戴宗、穆弘、李逵都放在他这一路；李应、柴进、李俊虽然以前都没有负责过独立工作，这次获得突击提拔，独立负责一支军队，是因为他们三位都是在这个时刻可以信赖的人；而鲁智深、杨志等虽然能力、功夫高强，但却要控制使用。

内涵与套路兼备

掌控全局不是靠摆谱和脾气大，而是既需要充实内在，也需要娴熟套路。

充实内在。靠的是不停地观察、思考、发问、反思，时刻把战略和路线在心里盘算，把它们跟现实情况不停地对照，随时把握问题和发现机会。内在充实了，别人就需要重视你，认真听你的意思。否则没有这个内在功底，什么都凭本能破口而出，就免不了像晁盖在揭阳镇那样，被花荣呛得喘不过气来。

娴熟套路。作为一把手，在表态和决断时，是有潜在规则和程序的。如果一把手把自己内心的决定脱口而出，万一有重大的漏洞，没

法落实，那就麻烦了。就像晁盖处置杨雄、石秀的那个决定一样，宋江、吴用、戴宗说的理由无可辩驳，晁盖只能自食其言。这种事只要有那么两次，一把手的威望基本就可以归零了。套路就是让相关职能部门按规章制度卡一卡，听听各方面意见再做决定，而不是自己马上要亲力亲为做出决断。

一把手对战略和路线的娴熟程度，本质上也是掌握、塑造和培养干部队伍的一个重要方面。一个高瞻远瞩、料事如神、思想总是走在大家前面的一把手，自然会有他的魅力与威信，自然便于把握和引领干部队伍。而晁盖在这方面几乎可以得零分。

一般而言，如果内涵与套路兼具，作为一把手，控制全局也就及格了。但是一把手往往越来越倾向于兼有事功，要亲临一线、亲自操刀，时刻把控，一把手越来越喜欢干具体的事了。晁盖缺少事功，以及建功立业背后的意识和能力，当他意识到的时候已经晚了。宋江在战场几乎每战必与、亲冒矢石在山上统筹规划，建章立制，大搞基建，建立的功业远非他人可比，所以他的掌控全局是即时的，能够时刻把握全局。

灵活的控局手段

很多时候控制全局也需要用到灵活的手段，有没有手段是检验一把手是否成熟的重要标志之一。宋江的江湖手段娴熟，有时候到了可怕的程度。比如，他利用石碣来排座次，是非常有创意的。历来罚罪容易赏功难，尤其是在大胜利、大功劳下论功行赏，是非常费事和非常头疼的事情。但是宋江办得漂亮。当一百零八位好汉聚集齐后，宋江决定要正式确定排名，他安排搞了一场祈禳法事：天上出现异象，一团火滚落在法坛下，在火团入地的地方挖出一块石碣，石碣上面有天书蝌蚪文。他找到一位号称能解读天书的人——何道士。解读抄录下来后，道士说这是你们一百零八人的名字和对应的星宿名，上天已经定了，天意来助排名。

这里面套路太深，他这个方法貌似比汉高祖和唐太宗的要高明。汉高祖刘邦取得天下以后，功臣们都盼着封赏。但是在当时，档案和绩效考核工作不健全，这个活让搞人事工作的人很为难，所以方案迟迟定不下来。这帮功臣的素质其实跟李逵这样的梁山好汉一样，莽夫居多，“醉或妄呼，拔剑击柱”。刘邦很头疼，再拖下去就有人造反了。张良给他出了个主意，说您先封雍齿，封了雍齿，其他人就安静了，咱们就有时间从容安排了。为什么先封雍齿？雍齿是刘邦同乡，刘邦非常信任他，把老婆孩子家眷都交给他，让他管根据地。但雍齿不够意思，叛变了，把刘邦一家都献给了魏国，刘邦恨不得杀了他。后来雍齿发现刘邦越来越厉害，他又辗转赵国，投降了刘邦。刘邦虽然恨，但还是接纳了他。他帮刘邦打天下也是立了大功的。但是大家心里明白，刘邦始终是恨他的。张良说把雍齿给封了，其他人一看，雍齿都能封侯，那我们更没问题了，他们就安心了，队伍就稳住了。后来事情果然如张良说的那样。

李世民也曾面临和刘邦一样的难题。他先封了房玄龄和杜如晦，一封完就人声鼎沸，闹得不行。李世民的叔叔李神通第一个就跳起来了：我可是第一个参加革命的人，你爹在太原一起兵，我立即带着人马来报到，怎么能把他俩先封了呢？唐太宗驳斥了他叔：“叔叔你是来得早，可你的贡献没有人家房杜大，房杜运筹帷幄，夺得天下都是他俩策划的，你只是一个方面大员，而且也不是最重要的方面。”把他叔叔驳得哑口无言，满脸通红，其他人一看，才算老实了。宋江的控制手段相对于他俩而言，别有一番风格和特点。

时刻把控大局不是目的，只是基础，要达到目的就必须要做事，做事要靠人才。那一把手又该如何得到人才，让人才尽心尽力呢？请看下一章《何以人尽其才》。

第二十七章 何以人尽其才

人才是一个组织生存和发展的根本。有无人才，人才多少、水平高低，其实更多的是由人才作用的发挥程度与反向推动来决定的。如果组织中能够人尽其才，那么就会有人才，就会有越来越多的人才，就会有高档次、高质量的人才；反之则或者万马齐喑，或者孔雀东南飞。所以人才问题的根本在于在把握全局的基础上，如何做到人尽其才。作为一把手，必须明白其中的道理。

第一节 忠恕待人

人才在一个组织中能否发挥作用和人尽其才，不是一个狭义的人才机制的问题，更不是靠制定复杂的评价标准、考核标准，以及待遇标准就能解决的——在这方面我们很多组织似乎走偏了。人才问题从根本上讲，还是取决于组织高层，特别是一把手的价值观、素质和品行，取决于他与人相处的原则和待人接物的态度。“忠恕”是儒家倡导的处理人际关系的准则，用拆字法最容易解释它的含义。忠就是“中”和“心”，中人之心，把人放在心中，尽力为人谋事，把人家想要达到的目的放在自己内心的中间位置；恕就是“如”和“心”，如人之心，推己及人，想人之所想，急人之所急。对待下属，对待人才也需要有“忠恕”之道，而情感上的平等与共情是它的源头。

林冲上梁山拜见时，王伦妄自尊大，从头到尾都没有站起来，连起码的江湖规则和道义都不顾。林冲在梁山受够了他的气，手刃王伦的前一个晚上，跟晁盖和吴用吐槽：非为位次低微，只为王伦口是心非、言语不定。晁盖则宽宏仁义，很懂得“忠恕”之道。但是晁盖的宽仁跟无能是绑在一起的，最后致使全局失控。所以一把手需要的是把

握全局和人尽其才并重，这是一个考验人的能力和心理的难题。刘邦面对授权萧何和韩信为什么那么纠结，因为这确实是个一大难题。一个组织的一把手施行忠恕之道，前提是宽严相济、把握全局。《君主论》的作者马基雅维利说："恩惠的感恩戴德是暂时的，而危险的恐惧是长久的。"晁盖过宽，宋江宽严适度。秦明、卢俊义第一次上山就怕了宋江。秦明"有心跟他们厮并，又恐抵敌不过，兼又天罡星相合"，遂顺了宋江等人。卢俊义曾经豪情万丈，看不上梁山好汉，路过梁山脚下时，让李固准备一捆绳子，说"如果梁山贼寇胆敢拦截，我干翻一个，你就捆一个"，结果自己被人家捆了。被软禁了四个月有余后，他发自内心地服了梁山与宋江。这是此后宋江可以放心授权、用人不疑的重要前提。

宋江主政前后，真正做到了以"忠恕"之道对待兄弟，尊重各类人才。比如宋江对众弟兄都是言辞恳切，责骂过的人李逵算一个。金圣叹评价李逵是上上人物，因为李逵率真，每每在紧要关头一语中的，任何假面具、虚伪在李逵面前都不堪一击。他经常有意无意地说出宋江内心的痛处，所以经常挨骂。李逵挨骂不是宋江不尊重他，"尊重"这个词发挥效用，其实是需要前提和基础的，那就是"距离"。只有有距离感才显现出尊重的必要性，两个人如果没有任何距离感，好的跟一个人一样，打骂和亲吻就是一回事，别人也不会当回事。宋江和李逵的关系就是属于这种，他们俩关系太好，宋江责骂李逵，李逵当场肯定也难受，但过后没有压力。

宋江责备过的人中，武松也算一个。武松在忠义堂上，当着全体人员公开唱反调，反对招安，宋江语重心长地责备过他。宋江还责备过史进和穆弘。元宵节到东京观灯，史进和穆弘跟去保驾，但是这两人一向洒脱惯了，在酒店里酒后放歌："浩气冲天灌斗牛，英雄事业未曾酬，手提三尺龙泉剑，不斩奸邪誓不休。"在一片祥和、以靡靡之音为主旋律的东京，唱这种歌无疑会招致不低的回头率。作为天字第一号要犯宋江的保镖，这两位太不专业！宋江的胆子估计快被他俩吓破

了，责备了他们几句，赶回客栈去了——这算是难得地跟兄弟们黑了一回脸。再就是吴用。辽国欧阳侍郎诱降，吴用表达了这样一层意思：投降辽国其实不失为一种更好的选择。宋江正色责备了他一句“休要再提”！对一百零七位下属，宋江责备过的也就这四五人。

宋江这个人还能做到不计前嫌。俗话说“小怨不赦、大怨必生”，宋江深谙此理，对于得罪过自己的人，从来没有流露出不满，更没有刻意刁难。比如：在揭阳岭上李立曾经用蒙汗药麻翻过宋江，差一点就把宋江给肢解当黄牛肉给卖了，但宋江从来没有打击报复。张横曾把宋江渡到长江中间，给他来了一场终极考试：“客官请做选择题，A.馄饨；B.板刀面。”任宋江苦苦哀求，张横就是不给情面，晃着手里大板刀，立逼着马上开考。宋江涕泪横流选了A，开始脱衣服。幸亏李俊及时赶到，宣布取消了这场要命的考试——按说张横在后来的日子心理阴影应该够大吧？但从后来的发展看，张横积极主动，没有心里发虚，宋江也从来没再提起此事。

第二节 用人不疑

人才林林总总，全才、雄才、偏才、怪才、鬼才，各有各的用处，关键要看如何使用。任用得当，全局在握；任用不当，事业萎靡，甚至危机四伏。所谓用人得当，第一就是要用，要用就得放下疑问：为什么推荐他，他们是什么关系，他到底行不行？你用都不敢用，何来是否得当呢？武则天向狄仁杰求才：“朕欲得一贤士，阁老您看谁行？”狄仁杰问：“不知陛下欲用什么样的人才？”武则天说：“朕欲用将相之才。”狄仁杰答：“荆州长史张柬之是大才，可以任用。”武则天于是擢升张柬之为洛州司马。过了几天，武则天又问贤，狄仁杰说：“臣已经推荐张柬之，为何不见任用？”武则天答：“已经提拔他做了洛州司马。”狄仁杰说：“臣向陛下推荐的是宰相，不是司马。”武则天于是又把张柬之升为侍郎，不久擢升宰相。事实证明，张柬之是少

有的得力宰相。所以，用人不疑的第一步是敢于用人，而不是把过多的精力放在空泛的相面环节。曾国藩号称“相面高手”，选将成功率很高，选女婿却总走麦城，五个女儿，四个所嫁非人。选将可以看他到岗后的表现，然后再决定最适合他的位置，其间需要不断地调整、指导、历练。女婿这个岗位好像不能总换人，所以仅仅靠任前笔试、面试，即使是相面大师曾国藩也不能百无一失，最终还得靠实践来检验。

宋江能做到用人不疑。第六十七回《宋江赏马步三军 关胜降水火二将》中，当梁山攻破大名府后，朝廷派凌州团练使神火将军魏定国和圣水将军单廷圭带兵进攻梁山。自归降梁山，在攻打大名府战役中还没有建功立业的关胜，自告奋勇要带兵去凌州。关胜和魏定国、单廷圭是朋友，关胜计划着主动上门，能劝降就劝降，不能劝降就擒拿，宋江欣然同意，派关胜带五千人马前去，关胜刚启程，吴用就对宋江说道：“关胜此去，未保其心，可以差遣良将，随后监督，就行接应。”宋江回答：“吾观关胜义气凛然，始终如一，军师不必多疑。”在具体的事情、行动和任务中，宋江能够做到用人不疑。

第三节 任人以专

崇祯当了十七年皇帝，换了五十任内阁首辅，人称“崇祯五十相”。期望越大，失望越大，换首辅的时候殷殷切切，没过几天就大失所望，十来位首辅因此都丢了性命，勤勉的崇祯最终也自挂煤山。人才什么时候发挥作用，如何发挥作用，发挥什么作用，自有客观规律。栽下苗就要结果，投了资就要回报，这个用人之道不可取。拔苗助长是最大的自欺欺人，是最不划算的买卖。不可否认，有些工作是需要明确业绩目标的，但是，很多工作内功更重要，不能用简单、规范的KPI来衡量——如果一定要用，那么这个KPI的设计要从战略高度上认真系统考量，绝对不能交给流程和职能，简单程式化地去执行。

十几年来我一直在反思，我们是否一定要开展年度业绩考核？我们是否需要在任期目标的前提下，进行年度业绩监测而不是考核？我们是不是需要在一个周期内，选择充分信任一个人或一个领导班子，在监督、监控机制健全的前提下任人以专，放手放权？2001年，我去美国考察，当时国内正在“刮风”——把人事部改名为人力资源部的风。据说，这是来自美国的先进管理理念。我在美国观察，发现不对，人家美国的企业怎么多数还叫人事部？于是我就问，后来终于碰见一个明白人——下科罗拉多河流域管理局的一位负责人。他告诉我，人事管理原理就是“量化人”“量化事”，令“人”“事”匹配，是基于岗位分析和人的分析的科学管理技术。人力资源管理只是一种理念，还算不上系统的技术，它是因为新业态的产生而产生的。新业态以硅谷创新型企业为主，其特点就是“两个没办法”：“事”没办法量化——搞出来了就爆发，搞不出来就开挂，跟你投了多少资金、下了多大力气、加了多少班其实没有绝对关联。“人”没办法量化——跟身高、体重、学历、职称，乃至经历都没有直接关系。比尔·盖茨就是一大学肄业生，但他属于爆发型的那一类人。于是，就出现了人力资源管理理念，这个理念并非国内讹传的那样——美国把人当作资源，所以叫人力资源管理，其实人力是资源哪是什么先进的理念，几千年前的奴隶主就知道了。人力资源管理的核心，我总结就是用“两个相信”对付“两个没办法”：相信自己选到的人是最好的，给他最好的基础保障；任人以专，给他时间，相信他会创造奇迹。

宋江是懂得任人以专的一把手，对人才没有定下急功近利的考核指标。第九十四回《宁海军宋江吊孝 涌金门张顺归神》中，当宋江带军队在秀州集结，准备攻打杭州时，柴进主动站出来说：“柴某自蒙兄长高唐州救得性命以来，一向累蒙仁兄顾爱，奈何命薄功微，不曾报得恩义，今愿深入方腊贼巢，去做细作，成得一阵功勋，报效朝廷，也与兄长有光，未知尊意肯容否？”真正的人才，在没有建功立业时，他自己心里非常有数，不会白吃饭，白拿工资。时机到了，条件成熟了，自然会发挥出他的作用。当他没有发挥出作用的时候，他也是很

内疚的，也许比你还焦虑。因此作为一把手，做得更多的应该是宽慰，而不是急着琢磨出更加苛刻的指标去逼他造假成绩来骗你。我认为，作为一把手给予下属适当的空间和时间，其实比事事要成绩、一年一考核会收获更多。

第四节 用人所长

人才就是实力。一个组织的力量不是取决于人数，而是取决于人才的数量、结构、质量、主观能动性。得人才就能得主动与得先机，在抗衡中就能量大，动力强。梁山的力量前期主要是得地利，靠着梁山泊易守难攻，四周都是茫茫野水，港汊纵横，就算是坐船也容易犯迷糊，轻易到不了近前；后期主要靠“人和”，人和形成战斗力，人才就是实力的保障。后期主动出击越来越多，被朝廷招安后征讨辽国，完全丧失了梁山泊根据地，还能够屡战屡胜，主要靠的是人和。

梁山的战斗力主要体现在四个方面。其一，拥有强有力的领导核心。前文已经说过了，宋江正式当一把手后，形成了以铁三角为主的“3+1+2”领导核心。其二，拥有武力出众的将领。比如：卢俊义天下枪棒无双，公孙胜道术天下难有敌手，马军五虎将足以纵横天下；马军八骠骑多有奇才；步军头领鲁智深、武松都是一流人物；水军头领李俊、张顺、三阮都是水中蛟龙；地煞星里面也有不少厉害的角色。拥有一大群武力出众、一心一意的将领，这是战斗力强大的原因。其三，拥有出色的情报系统。在情报和计谋方面，体现出强大的战斗力，其中潜伏计是梁山使用概率最高的计谋，成功概率几乎接近百分之百。其四，拥有专业齐全的后援。估计在同时代，除了朝廷，没有哪个组织拥有那么齐全、强大的后援部门，以及拥有那么出色的情报系统和参谋部。这四个方面的成功均有赖于各类人才特长的充分发挥。

坚持专才专用。梁山上的专业人才基本上都被安排在自己最擅长、最合适的岗位上，比如：跑得最快的戴宗负责总探声息；乐和、时迁、段景住、白胜负责军中走报机密；善于文字的萧让当总文书；法律专家裴宣负责军政司，专门评价功过；蒋敬是打算盘的冠军，当财务总监；孟康原来是真州的楼船匠，继续负责造战船；全科医生安道全和兽医皇甫端专门保障人马的健康；篆刻家金大坚负责制作兵符印信；屠户出身的曹正负责屠宰牲口；铁匠出身的汤隆负责督造兵器；开酒店出身、擅长酿造工艺的朱富负责督造酒醋；宋清因为家里有招待所，常年跟随宋江迎来送往，办酒席业务娴熟，负责排设筵宴；著名的裁缝“通臂猿”侯健，负责旌旗袍袄制作；实在没有特殊专长的郁保四也给指派了合适的岗位，利用他个子高的优势，负责在战场上当移动旗杆，把捧帅旗。这些人才的作用各不相同，但是从结果来看，均发挥了很好的作用。

第五节 跨界用人

跨界使用人才，是锻炼人才、造就复合型人才、发挥人才积极性和作用的一种有效方式。宋江非常善于跨界使用和灵活应用人才，梁山一旦遇到大事，不是一定要按照固定岗位安排工作，而是经常灵活调用。

吴用下山带着李逵，让他假扮哑道童，起到了吸引注意力的奇效。宋江带着柴进、燕青去搞上层外交，两个人对宋江的帮助非常大。没有柴进，估计宋江在东京街头就是一只无头苍蝇，很难讲会不会有生命危险；没有燕青，估计宋江连李师师家的门都进不去。而柴进的本职工作是总管钱粮，燕青是步军头领。打东平府史进负责潜伏，被抓后，顾大嫂又潜伏进城联络和营救史进，史进是步军统领，顾大嫂负责开酒店，但是他两人经常去当间谍搞潜伏。孙青夫妇也经常被派去潜伏，因为夫妇容易装扮成普通百姓，三打大名府，烧高俅

船厂时，男的伪装成拉木头的工人，女的伪装成去送饭，很方便地就混进去了。石秀、杨林经常化装侦察。李云、汤隆、杜兴等人本来也是在各部队、各部门效力，并不是情报系统的人，但是一旦开战，都会被派出去做潜伏。

二打曾头市之所以成功，跟吴用施“番犬伏窝计”、跨界重用时迁有很大的关系。吴用安排时迁等五人去做人质兼卧底，五个人中时迁的出身最卑贱，排名最靠后。但是，在这项任务中时迁是总协调，吴用的计策都是对时迁附耳吩咐，时迁由通常的单人秘密行动，临时担任起项目负责人。事实证明，时迁当领导也能行！曾头市内的六人行动都是在时迁统一协调下开展的，时迁的项目负责人干得很漂亮。

因为做到了人尽其才，梁山的整体人事布局，不再是逼仄的军中格局，而俨然是一个高端、大气、上档次的格局，一个规模化的政权。用描绘现代组织的语言归纳，梁山有三个特点：一是扁平化，层级很少；二是职能化，分工明确；三是矩阵式，运营灵活。

第六节 致才不遗余力

持续罗致人才是组织发展的必然选择。在梁山发展过程中，对于引进人才极其重视，做到了无所不用其极的程度。当然，从道义上和效果上看，这不见得都是好的，只可作为参考和借鉴。

梁山用人不论出身，一技足矣。时迁是盗墓贼，段景住是盗马贼，靠武力打家劫舍在江湖圈子里受人尊敬，梁山欣然接纳了这两个小偷。尽管排名在后，但实际差遣很多，也意味着立功的机会很多。在好几个重要关头，时迁都立了大功，甚至是关键功劳，比如说盗雁翎甲，这是梁山生死关头的一件大事，梁山打不过呼延灼连环马军，必须要把徐宁请上山，请上山的关键就是要把徐宁的宝甲盗来作为诱饵，这时，盗甲就成为关键。雁翎甲悬空挂在房梁上，偷盗的难度相

当高，时迁出色地完成了任务。三打大名府，吴用三天派了近二十路人马，时迁第一路去执行潜伏任务，总攻开始前火烧大名府的标志性建筑翠云楼。二打曾头市，时迁首先负责探路，把陷阱一一标注好，总攻时负责爬到法华寺塔顶撞钟为号。征辽打蓟州，蓟州有座庙，庙里有座塔，时迁潜伏在上面，关键时候里应外合。打方腊，最后关头，险峻的昱岭关打不过去，还是靠时迁爬上去潜伏，放火扰乱军心，最后攻破了昱岭关。时迁，一个出身为人所不齿的盗墓贼，其实是梁山上不可或缺的专业人才，是吴用最得力的情报人员。离开时迁，梁山不知道要吃多少亏，走多少弯路。

梁山获取人才的重要途径，其实就是逼上梁山——梁山逼人上梁山。真正被官府逼上梁山的人是少数，被梁山绑架上梁山，或者被梁山断了后路被逼上梁山的，比被官府逼上梁山的要多得多。比如专业人士萧让、金大坚、徐宁、安道全，还有李云、李应、朱仝、卢俊义等，都是被梁山人逼上梁山的。梁山逼人上梁山，惯用断人后路的绝户计：逼李应上梁山，烧了他家的庄园；逼朱仝上梁山，杀了他负责看护的知府的儿子；逼徐宁上梁山，汤隆穿上他的盔甲，冒用他的名字劫道，让官府通缉徐宁；逼卢俊义上梁山，在人家墙上留藏头反诗，软禁他在山上四个月。

用胁迫的手段逼人上梁山，这手段能长远吗？不怕人三心二意，暗中捣乱吗？梁山采用的方法是先上山，再化解，最后融入。手段残忍，过程见不得光，那就只能靠最终效果补救，补救措施如下：其一，就是上山以后道明原委，向被他们诓上山的人解释。这从秦明和卢俊义身上看得更清楚，特别是卢俊义，把他弄上山后，整整请他喝了四月有余的酒，硬是从冤家喝成了朋友。其二，周到安顿家小。每一个人上山，都是家小已经上山或者马上接上山，并且事先计划周详，都放在招人上山的整个盘子里通盘考虑和安排。其三，以道义结其心。高举“替天行道”这面大旗——上山是要请你一起替天行道，从事伟大的使命。

第七节 重才兼容并蓄

尊重人才必须来自相似的价值观，而并非纯粹的功利驱动，否则尊重不会长久。打败祝家庄，梁山获得五十万担粮草，达到了出兵的目标，但是主帅宋江没有喜形于色，第一句话却是“可惜杀了栾廷玉那个好汉”，对栾廷玉这个对手兼高手之死表示惋惜。之所以惋惜，是有欲招降为己所用的明显意图，招降纳叛是梁山增加人才的一贯策略。宋江对呼延灼、卢俊义、关胜、董平等人，抓获后下拜求其降，虽有其他因素，但不可否认，也有一个很重要的因素就是重视人才、求才若渴。前面讲过，宋江、吴用急迫地要请卢俊义上山，主观上有两种可能：一是请卢俊义上山捉史文恭，帮宋江上位坐第一把交椅；二是请卢俊义当名义上的一把手，利用他的令名促成招安。但是在客观上，这也形成了显著的宣传效果，宣告梁山对高级人才的重视。迎接卢俊义上山，神行太保戴宗传令“不得伤犯了卢员外贵体”！随即差人将一包袱锦衣绣袄与卢俊义穿着，八个小喽啰抬过一乘轿来，扶卢员外上轿便行。只见远远地早有二三十对红纱灯笼，照着一簇人马，动着鼓乐，前来迎接。为头宋江、吴用、公孙胜，后面是众头领，一齐下马，卢俊义慌忙下轿，宋江先跪，后面众头领排排跪下。这跟迎接皇帝差不多了。

重才成为梁山的重要品牌，产生了广泛的江湖吸引力。比如，第四十四回《锦豹子小径逢戴宗 病关索长街遇石秀》中，戴宗奉命去找探母逾期不归的公孙胜，途径饮马川，碰见裴宣等三位好汉。在接风宴上，戴宗说起晁、宋二人如何招贤纳士，仗义疏财，众好汉如何同心协力，八百里梁山泊如何广阔，中间宛子城如何雄壮，四下里如何茫茫烟水，如何许多军马，不愁官军来捉。饮马川景致非常好，秀丽险峻，其实裴宣在这里日子过得挺美。裴宣被戴宗说动，主动要求跟他上梁山。裴宣回道：“小弟也有这个山寨，也有三百来匹马，财富也有十来辆车子，也有三五百孩儿们，倘若仁兄不弃微贱时，引荐于大寨入伙，也有微力可效，不知尊意如何？”戴宗大喜道：“晁、宋二公

待人接物并无异心。”裴宣也是一个有个性、清高的人，因为不肯跟上司同流合污，才被陷害刺配，不得不上山落了草，这时候主动申请上梁山，就是因为梁山重才的品牌已经名震江湖。

第八节 机制激发能动

没有竞争就很难有动力，但过度竞争又会破坏氛围，造成相互之间的提防、敌视，影响配合和合作。所以成功的激励机制基于适度竞争之上，至于什么程度算是适度，要依据具体的组织和一把手而定。

宋江在梁山竞争机制的把握上应该还算不错。梁山在住房和物质分配上有明确的规则。对于干部排名和座次，第四十一回《宋江智取无为军 张顺活捉黄文炳》，宋江初上山时提出“待日后出力多寡，那时另行定夺”，即按功劳大小排名的基本原则。最后一次大排名时，人员排名和前两次相比存在较大变动，变动考虑了贡献因素，因此，“按出力多寡”排名的原则大致上得到了贯彻。梁山激励机制有标准，因为经常有“这是××首功”“记了××首功”“恐怕坏了义气，众人一齐乱刀砍死”这样的情节出现，证明斩将杀敌有不同得分，为了防止争功坏了感情，众好汉们常常群殴落水狗，平均加分。

只有系统有效的文化和人才策略，才能有效激发人才的积极性和主观能动性，才能达到人尽其才的效果和无往而不胜。梁山好汉的主观能动性普遍很强，正是因为梁山的相应策略到位。比如，第八十回《张顺凿漏海鳅船 宋江三败高太尉》中，梁山遇到了最严重的危机，花荣射死了宣诏的使臣，朝廷颜面无存，高太尉第三次攻打梁山泊，下血本造海鳅船——海鳅船是当时最先进的战舰。为了迟滞高太尉的造舰速度，梁山进行骚扰，派人混进船厂放火。吴用派出三路，共六人去潜伏，时迁和段景住一路，混进船厂卧底；张青和孙新一路，混进去当运木头的民夫，然后让他们的夫人给他们送饭。各就各位后，

时迁跟段景住商量："眼见得他们两对夫妇去放火肯定是成功了，咱们俩也放火，不显得咱俩有水平，我们干脆不去船厂放火，我们就等在城门口，等船厂火发时，城里的官军肯定出城去救火，我们就趁机混进城中，我去城头放火，你去城中草料场放火，叫他几下里救应不迭。"最后果然成功了，高俅的船一直到初冬时节才造完。时迁和段景住有强烈的主观能动性。参谋人员运筹帷幄之中，总有计划不到的地方，不可能想的那么周详，真正动起手，情况千变万化，需要一线操作人员主观能动，临阵决断。现代组织的日常经营管理也是一样。一天成百上千件事情，总部怎么可能都料得到，策划得全？都靠上面部署，怎么可能真正做好？执行这件事的人必须有主观能动性，他得主动想办法，主动作为，才有可能做到卓越。具有主观能动性的梁山好汉很多，最积极的要算浪里白条张顺，从过长江第一战到战死涌金门，张顺的主观能动性达到了极致。

作为一把手，除了要调动积极性，实现人尽其才外，还要把握自己的内心，以适应一把手这个特殊岗位。一把手岗位有什么与众不同的特殊性呢？请看下一章《细节决定成败》。

第二十八章 细节决定成败

关于细节决定成败，我认为细节能影响“成”，而未必能决定“成”，但细节能决定败。作为一把手，对于细节的把握自有其特殊性，需要综合考量全局、精力、团队等情况。未见得一定要细到什么程度，过分在意细节的一把手往往会令人难以忍受，从而导致失败。所以，细节决定成败应该包含三层意思：其一，不注重细节会导致失败；其二，注重细节会有利于成功；其三，过于注重细节会导致挫折。

第一节 细节之于成和败

第一，细节与失败。因为忽略细节而导致失败的例子不胜枚举，就不再列举了。失败是相对而言的，或者是竞争双方的对比，或者是与自己目标的对比。不论哪一种情况，在计划和执行两个方面，忽略细节尤其容易导致失败。在计划和执行环节我们随机列举几个失败案例。

其一，在计划环节不注重细节将导致失败。《孙子兵法·计篇》中论述过，说“计划与成败”的关系：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”意思是说，拉开战斗序幕之前，就已经在庙堂计算周密，充分估量出有利因素和不利条件，得胜的概率就会大；“庙算”不够周密，得胜的概率就会小，何况是根本不提前“庙算”的呢？也就是说，如果计划阶段对细节重视程度不足，将会导致失败。

其二，执行和实施环节情况更加复杂多变，不注重细节将更加容易导致失败。《孙子兵法·虚实篇》讲如何因敌制胜、利而诱之、避实击虚、以迂为直等战术原则，全面论述了对敌时针对各种具体情况和问题，如何有针对性地积极应对的原则，其实就是讲执行过程中如何处理细节的原则。用兵的规律同水流和纪律：水流的规律是避开高地流向低处，用兵的规律是避实击虚，水流只有规律而没有固定形状，地形就是水形。作战也是如此，有基本的规律，但没有一成不变的形态，要依据情况变化，随时调整战术，调整得当就可称为用兵如神。也就是说，如果执行当中，不顾客观情况，不知道观察细节和把握细节，不能根据情况随机应变，老想着套路和规则，只知道按教条行事，必然会导致失败。

第二，细节与成功。因为注重细节而成功的例子也是不胜枚举。研究过别人列举的细节与成功的例子后，我得出的结论是，所谓细节导致成功，其实基本上可以归纳为以下三种情况。

其一，细心或者说用心导致成功。用心的背后又分成几种情况：一是主观上在意，特别在乎某人或某事，如特别在乎得到某份工作，因此会比其他人都用心，又因为用心或者打动客户、上级，或者发现改进的机会与方法等。二是，客观上素质高，比如比别人善良、悲悯，在意别人的感觉，因此能够发现细节，针对细节相应地做出反应和调整。三是，天然的习惯，因为遗传、家教、教育或组织文化的熏陶，凡事比别人更用心和更注意细节，也就比别人有更多改进和提升的机会。

其二，制度化地注重细节。因为行业不同、传统等原因，把注重细节作为一种制度，在特定的组织里，针对特定的工作或环节，硬性规定必须严格把握特定的细节，长期按照这种制度办事，进行组织管理和生产，产品、服务必然会相对占优。

其三，文化或氛围注重细节。在一个组织内，注重细节的人容易成功，不注重细节的人不容易成功，自然优胜劣汰的结果就是注重细节的人越来越多，不注重细节的人越来越少，相应的产品或服务就越来越精致，越来越完美。

细节与成功的关系大致就那么点事，并没有多么神秘与崇高的规则。

第二节 晁盖如何败在细节

《水浒传》中晁盖是因粗疏和不注重细节而导致失败的“典范”。

其一，晁盖凡事没有计划，走一步看一步，走到哪里算哪里。第十八回《美髯公智稳插翅虎 宋公明私放晁天王》中，济州来人让郓城县抓捕晁盖，宋江冒着风险给晁盖报完信匆匆赶回去了，这边晁盖马上问吴用：“我们事在危急，却是怎的解救？”吴用道：“兄长，不须商议，三十六计，走为上计。”晁盖道：“刚才宋押司也叫我们走为上计，却是走哪里去为好？”吴用道：“我已寻思了，如今我们收拾五七担挑了，一齐都走，奔石碣村三阮家里去。”晁盖道：“三阮是个打鱼人家，如何安得我等许多人？”吴用道：“兄长，你好不精细，石碣村那里，一步步进去，便是梁山泊。如今山寨好生兴旺，官军捕盗，不敢正眼看他，若是赶到紧，我们一发入了伙。”吴用直接点出了晁盖作为一把手致命的缺陷：不精细。做这么个大案，事先都没有想过事发后往哪里跑，这大哥还怎么当啊？在劫生辰纲的前后，晁盖根本就没有思考和计划过万一事情不顺利或者败露该如何应对，办事纯凭运气。

其二，晁盖办事拖泥带水，缺少紧迫感。吴用和刘唐带着庄客，挑着劫来的生辰纲先出发奔石碣村去了，晁盖、公孙胜在后面收拾。这边郓城县按照程序走：何涛见到了知县时文彬，宋江又暗中放水，

建议说，白天去容易暴露目标，天黑以后去比较稳妥。知县认可了这个建议，点了一百人马，由副县级公安局局长县尉统一指挥，分两队出发，一队由朱仝带领，一队由雷横带领，傍晚奔东溪村而来。两队人马一更天进了东溪村，在观音庵取齐。朱仝提议雷横陪县尉打晁盖前门，朱仝带三十人打后门。宋江报信时是“巳牌时分”，也就是早晨九点钟左右，此刻已经是晚上七八点钟了，晁盖在干吗呢？还在拼命打包、拾掇呢。晁盖的心真不是一般的大！要不是宋江、朱仝一再放水相帮，晁盖的故事早就结束了。

其三，晁盖既不善于观察别人的情绪，也不善于控制自己的情绪。第十九回《林冲水寨大并火 晁盖梁山小夺泊》中描写道，晁盖他们上梁山，王伦热情接待，晁盖心中欢喜，说道：“我们造下这等弥天大罪，哪里去安身！不是这王头领如此错爱，我等皆失所，此恩不可不报！”吴用只是冷笑，道：“兄长性直，只是一勇。你道王伦肯收留我们？兄长不看他的心，只观他的颜色，动静规模。”第三十五回《石将军村店寄书 小李广梁山射雁》中描写道，花荣上山，接风宴席上讲他们路过对影山，吕方和郭盛比试戟法，两条绒绦缠在一起扯不开，花荣一箭射断绒绦、分开画戟。晁盖听毕，口里含糊应道：“直看得如此亲切，明日却看比箭。”不信之心溢于言表，花荣寻思道：“晁盖什么意思，不信我射断绒绦。”意思是说，越有本事的人越要相信，越有才的人越得尊重，花荣一上山就对晁盖没好印象。杨雄、石秀上山，晁盖也是感情用事、小题大做，结果把自己弄得很孤立。最后曾头市中箭，根本的原因还是他控制不住自己易怒的情绪。

晁盖的立身之本，就是他仗义疏财积累下的名声和人脉，名声和人脉给他带来了运气。晁盖前期的成功，不是靠双手和大脑，没见他多么勤勉，也缺乏费心谋划，是运气给他带来了一时的成功，推着他往前。晁盖的粗疏让他的运气在一次次大大小小的失误中丧失，终于提前用光了，在曾头市吃了那一箭。

第三节 宋江如何抓住细节

替人着想，无微不至

宋江与晁盖形成鲜明的对比，尤其擅长把握细节。《三国志·吴书·程普传》中程普有一句话："与周公瑾交，如饮醇醪，不觉自醉。"意思是说，与周瑜交往，时间越长就越会被他所陶醉，跟喝美酒一样。宋江跟他周边的人交往，差不多也达到了周瑜的水平，特别善解人意，替人着想。当然，金圣叹删改并解读的《水浒传》说宋江一切都是装的，这也算一种理解方式。

第二十回《梁山泊义士尊晁盖 郓城县月夜走刘唐》中，晁盖他们上梁山立住脚后，晁盖、吴用派刘唐带着一百两金子去郓城县找宋江，答谢宋江、朱仝、雷横的救命之恩，宋江坚决不收金子，说："你们七个弟兄，初到山寨，正要金银使用，等宋江缺少盘缠时，却叫兄弟宋清来取。"又说："朱仝家很有钱，他也用不着，雷横贪赌，拿了这金子会出事。"考虑得既周全，又全是为了别人着想。刘唐说："哥哥大恩，无可报答，学究军师号令，非比旧日，小弟怎敢将回去？到山寨中必然受责。"宋江无奈，便留下了一条金子，其余的让他全部捎了回去，并且专门给晁盖写了一封信，既表明了自己心意，也替刘唐着想和开脱。

再比如，第三十六回《梁山泊吴用举戴宗 揭阳岭宋江逢李俊》中，宋江被发配江州，在揭阳岭李立的黑店喝了蒙汗药酒，被李俊搭救并请到家里结拜为兄弟住了几日，然后继续前行。来到了揭阳镇上，遇到武师薛永在打把式卖艺，功夫不错，众人喝彩声不断，耍完之后薛永开始收钱，说："小人初到贵方宝地，没有惊人的本事，全靠众位恩官包涵，请赐些银两，让小人有口饭吃。"说完后拿着盘子走了一圈又一圈，竟然没有人给他一文钱。薛永很惶恐，宋江感到他很尴尬，走过去说："教头，我是个犯罪的人，没甚与你，这五两白银，权

表薄意，休嫌轻微。”薛永很感动地说：“这位恩官本身见自为事在官，又是过往此间，颠倒赍发五两银子”，“这五两银子却强似别人的五十两”。宋江给薛永银子不是为了炫富，他也在江湖上走了几遭，肯定知道钱财不可露眼的道理，这么做唯一的原因就是仗义疏财、解人之难。

投其所好，急人所急

第三十八回《及时雨会神行太保 黑旋风斗浪里白条》中，宋江在江州第一次碰见李逵，这一天发生的几件事，决定了李逵对宋江终身的追随。结识的当天，宋江对李逵的好那真是到家了。李逵是个狱卒，社会最底层的人。戴宗说他“东一头、西一头，胡乱在哪里过夜”。没钱、没势、没住所、没社会地位，最多打骂一下囚犯，获得点存在感，喜欢吃肉但没钱，喜欢喝酒也没钱，爱赌钱还是没钱。宋江见到李逵时，正赶上他要强借人家十两银子，跟人在掰扯。戴宗给两个人引见，听说李逵需要银子，宋江马上递过去十两，李逵接了银子转身就把那十两银子给输光。李逵急眼了，抢了自己的十两和庄家的十几两银子就跑，又被宋江和戴宗碰见，宋江赶紧替他给人家赔礼，赔银子，然后拉着他一起去喝酒。

酒桌上一人上了一碗鱼汤，宋江喝了两口停下了。戴宗问原因，宋江说他只爱喝鲜鱼汤，这鱼腌过，不合他口。李逵道：“你不吃我吃。”五爪金龙伸进宋江碗里抓过鱼，连骨头都嚼了。戴宗说：“对不住哥哥，我带了这么个没脸面的人来见你。”宋江回答说：“他本来就是这样的人，我倒敬他真实不假。”意思是说，他想吃鱼就吃，没有客套与虚伪，我喜欢！李逵整天在恶言恶语环境下混的人，听在耳朵里，美在心里。宋江接着对酒保说了一句：“看样子我这大哥肚饥，你再大块切二斤肉来。”酒保回答说：“只有羊肉，没有牛肉。”李逵一听，端起汤泼了酒保一身，戴宗真有点火了，说：“你这又是干什么！”李逵说：“他欺负我只吃牛肉，不吃羊肉。”酒保很委屈，

说："我就是问一句，也没多说什么。"宋江理直气壮吩咐酒保："你去只顾切来，我自给你钱。"试想，李逵什么感觉？背后突然立了一座靠山啊！没礼貌人家不在意，缺银子马上给，输急眼了有人帮，行为粗鲁夸真实，想吃肉了马上买，跟人口角了还力挺！闯什么祸都能摆平，始终向着我，有错都算别人头上，李逵心里真是爽啊——这个人才是我独一无二的大哥！

听说宋江爱喝鲜鱼汤，李逵可逮着机会给新认的大哥出力了！楼下江边就停着几十条渔船，李逵飞跑去要鱼，但人家不给他。这些渔船都是有主子的，受鱼牙贩子张顺控制，要等张顺来才能开秤。结果，不给就抢，李逵上船扒拉，他不懂渔船结构，把人家养在舱里的活鱼全都放跑了。渔夫们不干了，双方争执起来。这时候张顺到了，俩人于是开打，在陆地上李逵厉害，把张顺揍了一顿，张顺把李逵赚到渔船上，撑到江心，弄翻渔船，把李逵淹个半死。宋江、戴宗赶到江边，宋江请张顺停手，告诉他张横有信在此，张顺上岸拜见宋江，四人见过，重新开喝。这时，李逵又闯祸了：进来个卖唱的女孩开口就唱，李逵抬手就在人家额头上点了一下，破了层油皮，人就晕过去了。女孩父母赶来抢救，救醒后，宋江说："你不要报官，我给你二十两银子……把你女儿伤养好，日后不要卖唱了，嫁个人家。"卖唱的说："哪里用得了二十两，只需要三五两就够了。"宋江说："我说一句是一句，肯定给你二十两。"宋江这二十两银子换来了李逵的耿耿忠心与卖唱人的感激之心和悠悠之口——卖唱人更要传唱宋江的仗义疏财了，同时也折服了旁观者戴宗和张顺的心。

因人而异、恭敬有加

对于饱受争议的招安，宋江采取因人而异的方式，最大限度地争取同盟，极力笼络中间派，用尽心机稳住反对派。李逵好赌，王英好色，鲁智深好酒，石秀好气，武松嗜杀，时迁惯偷。江山易改，本性难移。宋江的特别之处就在于，他并不试图让这些人转变，而是借力

打力，化腐朽为神奇，根据这些人的特点分别安置在特殊的位置上，为整个战略目标服务。比如：宋江以尊重相敬，令武松交心；以坦诚相待，让李逵倾心；以美人相许，使王英忠心。鲁智深、武松、李逵的价值观始终没变，但是情感与心被抓住了。

宋江是为能达到目的能屈能伸、放得下身段、舍得了面子的人，对卢俊义、关胜、董平等人都是如此。卢俊义在梁山下口出狂言，说要捉尽梁山上的盗贼，结果被人家给捉住了。捉住卢俊义后，宋江安排八抬大轿，排开二三十对红纱灯，奏着鼓乐迎接。到了近前，宋江、吴用、公孙胜为头，一起下马，宋江先跪，众头领跟随。上山之后宋江起身把盏赔话道："员外可看'忠义'二字之面，宋江情愿让位，休得推却。"卢俊义是俘虏，不是人家上门去抓你——虽然是吴用把他从家骗出来的，但路过梁山下，是卢俊义主动挑事，要和梁山作对。他原本以为自己枪棒天下无对，但是一动手，发现梁山这群好汉虽然不见得比他强，但也并不比他差到哪里去。由此，逐渐从傲慢鄙视转变为谦恭。对关胜，宋江也是高度评价，态度恭谨。在两军阵前第一次跟关胜对阵时，宋江高声道："吾看关胜义勇之将，世本忠臣，乃祖为神。若得到此人上山，宋江情愿让位。"当关胜被押上堂来的时候，宋江慌忙下堂，喝退军卒，亲解其缚，扶在正中交椅上，纳头便拜，叩首服罪。所以，宋江对细节的把握，主要在于善察人心，善抓人心。

第四节 什么时候可以放

晁盖的长处在于仗义疏财，宋江在仗义疏财之外，还善于把握人的心理，注重细节，按需待人。宋江待人接物时注意细节是他特别突出的优点，但是，宋江对细节的把握能力并不全面。比如说在行走江湖方面就远远不及武松。在江湖上，想要把武松如何，那就是作死。但是你要把宋江麻翻，打宋江个埋伏，那就容易了，宋江在这些细节

把握上纯属菜鸟级别。在军事谋略和指挥上，宋江也能把握细节。比如，智取无为军，在如何进入无为军时就安排了几条路：吩咐穆弘找七八十个叉袋，准备填土爬城，说明估算了城高和土方量。但相对而言，指挥战斗他比吴用还差一些，三打祝家庄和三打大名府，都是吴用接棒后才打下来的。征讨辽国时斗阵法，宋江、吴用又都不如朱武。对于并非自己最强项的工作，宋江没有过多的坚持，而是通过委托授权的方式，交给别人去做，避免自己的短处。

借合伙人的优势

吴用足够精细，作为宋江的合伙人，宋江借助他的优势处理梁山机密大事，自己能放手时就放手。吴用的精细主要体现在四个方面。

其一，吴用擅长游说。比如，第十五回《吴学究说三阮撞筹 公孙胜应七星聚义》中，吴用去石碣村游说三阮参与抢劫生辰纲，从晌午到半夜，一场酒换了两个地点，喝了整整一天。吴用循循善诱，先假称替人买鱼，诱出三阮说没有大鱼，从没有大鱼说出梁山泊好汉霸占了水泊，再说出好汉们天不怕、地不怕，官军不敢来搜捕，引得三阮表露出对梁山生活的向往，以及对能带领他们过上美好生活领头人的向往，最后才说出晁盖的名字，说出他这次来的真实意图，诱导三阮说出真心话。按照他设定的路径，从潜意识变成了明确主张，说得三阮热血沸腾，拍着脖子说，“这腔热血，只卖给识货的”，愿意为晁东家去卖命。这场酒是《水浒传》中着墨最多、历时最长、花钱最少的酒——一两银子。但这也是意义非凡的酒，是在七星梦激励下，晁盖集团正式形成的标志，是重要的水浒“十场酒”之一。

其二，吴用擅长策划。比如，吴用指挥三打大名府，三日派出近二十路人马，那真是节奏紧凑、环环相扣、滴水不漏，“庙算”的功夫很深。

其三，吴用洞察形势。第七十八回《十节度议取梁山泊 宋公明一败高太尉》中描写，当宋江听得高太尉亲自领兵，调天下军马十三万，十节度使统领前来，心中惊恐。吴用便道："仁兄勿忧，昔日诸葛孔明用三千精兵，破曹操十万军马，小生也曾听得十节度使的名，多于朝廷建功，只是当初无他的敌手，以此只显他的豪杰，如今这一班好兄弟，如狼似虎的人，那十节度已是背时的人了，兄长何足惧哉！"吴用在洞察形势方面，精明度超过宋江。

其四，吴用长于择主。吴用对于要追随谁，选择是很用心、很精细的。吴用自诩甚高，表字"加亮"，加亮是什么意思？"亮"就是诸葛亮，"加亮"就是"诸葛亮+"！其实吴用没有选择晁盖，甚至也没有选择宋江。吴用选择的是趋势，是大势。他从选择晁盖到选择宋江，他选择的是一种趋势，大势如此，则必须如此！这是文人的共同特点：因人成事。吴用与宋江的关系是一个从相见到相识，再到相知，直至相许的过程。

相见。宋江和吴用第一次见面，就是晁盖他们劫了生辰纲在家快活的时候。宋江来报信："哥哥，事发了，快跑吧。"这次吴用只是跟宋江打了照面，简单寒暄了一句，这时候宋江就给吴用留下了义薄云天的印象，那是冒着绝大风险来通风报信。

相识。吴用和宋江虽没有再见上面，但通过宋江手下的弟兄就认识到了宋江的厉害。宋江带着花荣等八个人上梁山，半路上碰见石勇送信，就让他爹宋太公给骗回去了，花荣一行九人上了梁山。第二天，晁盖带队参观梁山，一行大雁飞过，花荣说我要射第三只雁的脖子，弦响处雁落草坪，吴用赞叹道："休言将军比小李广，便是养由基也不及神手，真乃是山寨有幸。"花荣是宋江的死党，吴用从内心认识到宋江团队的强大。

相知。宋江从济州发配去江州，特地绕过梁山泊，梁山分了好多队人马来接他，最终劫到他的那一队就是花荣和吴用。花荣见了宋江

很激动，要把宋江的枷锁解开，宋江死死护住不让他开，花荣说：“如何不与兄长开了枷？”宋江说：“贤弟是什么话！此是国家法度，如何敢擅动！”吴用笑道：“我知兄长的意了。”宋江又说：“只有先生知道宋江的意。”这是他们的相知。

相许。宋江上山以后，吴用的人生理想找到了实现的途径，那就是跟随宋江。宋江上山以后吴用不离左右，出谋划策、呕心沥血。宋江是一个有理想、有信念、价值观坚定的人，但吴用是个机会主义者，他的想法与宋江并不完全一致。如果他能当得上梁山一把手，很有可能选择走割据、对抗朝廷、取而代之的路。好在他选择了听宋江的话，跟宋江走，直至生命的尽头。宋江在具体谋划上，通过吴用的精细实现了对细节的完美控制。

倚靠下属的长处

在具体事情和具体执行上，宋江靠下属的精细实现了对细节的控制。梁山有很多细致的人，比如武松。武松杀潘金莲多精细，环环相扣，他要在法律框架内复仇，每一步都留有充分的法律依据，人证、物证俱在，报仇合情、合理，令人同情。虽然杀了西门庆和潘金莲，但在县令的帮助下，按律判了流刑——只是流配到孟州，也就三百公里的样子。杀了两个人判那么轻，就是靠他的精细。路过十字坡，多少人坏在孙二娘手里，前有一个非凡无名头陀，后有久闯江湖的鲁智深，都被孙二娘麻翻，无名头陀还丢了性命。但是武松不一样，眼睛一瞄就知道酒有问题，老板娘有杀机，喝掉酒装中招，老板娘一近身，一招就制住了她。在飞云浦，后面有两个准备暗杀，前面有两个准备伏击，武松在戴着枷锁、手无寸铁的情况下，瞬间翻转局势，秒杀四人。

再比如柴进，别看他生长在锦衣玉食的环境里，在高级的场合也很精细。元宵夜在皇宫外，观察一下就发现，今天出入皇宫要用特别通行标志，今天出入的人戴的宫花很别致。柴进就和燕青设计，找到

一个好骗的内侍，把他骗到酒馆，谈天说地之际，就给他喝下了蒙汗药酒。柴进换上他的服饰，戴着他的宫花，大摇大摆地混进皇宫，到皇帝办公室溜达了一圈。在攻打杭州前，柴进带着燕青从海边绕大圈过去，进了方腊的巢穴帮源洞卧底，得到方腊君臣的信任，还被方腊招为驸马，里应外合破了帮源洞。柴进和他的搭档燕青以及李俊、张顺等人，都是足够精明的人物，宋江正是借助这些人的精细，实现了在操作层面的细节把控。

第五节 什么细节不能放

尽管有吴用这样的智囊和忠心的合伙人，还有众多精明过人的下属替宋江把控多数细节，但是宋江仍频频亲自操刀做很多事情。在做事的过程中，免不了要抓住细节。宋江都亲自抓了哪方面的细节？归纳一下，大体有以下三个方面。

其一，事关路线和战略的事。在招安这件事情上，宋江精细得很，第一次招安，宋江亲自抓接待工作，带着卢俊义忙活，而没有委托给吴用，因为吴用不是太想让这次招安成功，宋江已经敏锐地察觉到。但是，尽管亲自抓了，架不住反对和捣乱的兄弟太多，招安还是流产了。在去东京找李师师这件事情上，宋江也足够精细，没有事前透露一点消息，跟吴用只说是去看灯。吴用怕出危险，不同意宋江去，宋江骗他说：“我日间只在客栈里存身，夜间再进城看灯。”说得真像是要去看灯一样，其实是要去干件大事。

其二，领兵出战和人事安排方面的事情。只要身体没有问题，宋江每场战役都会参加，从不偷懒和不放弃任何亲临一线的机会。人事安排就更不要说了，肯定是经常彻夜谋划。比如，晁盖死的那个晚上，宋江肯定一夜没睡好，才能够在第二天一早把那么多干部安排问

题一口气说完。在那种情境下，我想他其实是不方便让吴用和裴宣等人先拟个方案的，必须要亲自在心里盘算，打腹稿。

其三，对仪式性场合宋江把控得非常精细。宋江和卢俊义是梁山的两面旗帜，尽管卢俊义是被绑上山的，是职业经理人，吴用的实际地位和权力比卢俊义高，但是宋江非常明白仪式的重要性，任何正式的场合，都是叫着卢俊义一起，没有丝毫的疏忽。公文也好，接待也好，出征也好，很注重仪式。在晁盖时代，宋江有独霸权力的嫌疑，但在当了一把手后，反而开始注重内部规则了。宋江在仪式上很尊重卢俊义，连忠义堂前的两面旗子也要坚持“山东及时雨”和“河北玉麒麟”并列，细节把握得非常牢。

前面一直讲领导力，其实在现实中，领导力跟管理哪能分得开，作为一把手无论如何也不能对管理不闻不问。那么一把手如何看待管理的本质？如何抓管理？如何抓管理变革？请看下一章《管理因时而变》。

第二十九章 管理因时而变

一把手与管理的关系非常密切。其一，一把手不可避免地要亲自管理一些事务；其二，一把手对于管理本身的认识，以及他的管理理念会直接影响组织的管理风格、文化和具体模式。因此，一把手不仅要研究与管理相关的理论、工具、方法，还要悟得管理“形而上”的法门。

第一节 “为管理而管理”似成通病

管理不过是一类工作，平常而烦琐，所谓“案牍之劳形”早就被中国人认识到了。但曾几何时，管理——当然还有领导，突然变得流行起来，有了越来越多的分支套路。明茨伯格说“战略是一门手艺”，既然战略是一门手艺，管理也就是一门手艺。管理中能够套路化的，只是其中基础的部分，并且在好手艺人那里，这些套路也是可以改变的。从本质上讲，管理可以复制、能够集中传播的部分，其实是低端的、导入性的。管理学学得再好，也不过是个初级徒工。管理不可简单复制与传播的部分，必须要结合实践，针对不同情境以及管理者和被管理者的具体情况而定。

但是，很长一段时间内，管理脱离了母体，作为一个独立的东西莫名其妙地火了起来，引进的和演绎自生的管理理论、模式、工具“炫酷”得令人目瞪口呆。百花齐放没什么问题，问题在于非常多的组织真迷信、真相信、真套用。可悲的是，时至今日，当管理出现问题时，还有人责怪自己“太土”，没有领会透彻来自大洋彼岸的新理念、新理论，因而花更多的钱、找更神奇的理论来补救。很多组织的“管理”早就超越了真实的需要——“为了管理而管理”，跟打喷嚏、流鼻涕会打

抗生素一样，已经成为“通病”。众多机构和组织在推波助澜，比如热衷搞管理创新评价和排名。对比这种评价与排名，我总觉得有点怪怪的，管理就是居家过日子的内部事情，得不得劲、舒服不舒服，其实只可意会不可言传。那些整理包装出来的东西，最多就是“仅供”参考一下而已。十几年前我负责过推行绩效管理，讲解绩效管理，往往引用GE（通用电气）绩效排名和末位淘汰的例子，讲得跟真事一样，仿佛自己曾亲眼看见韦尔奇在那里推行管理变革。十年前当我真跟GE有了接触与合作，跟他们的高管聊天，听他们说自己的感受，在合作中感受GE总部部门的套路，后来又在美国其他企业的总部现场看他们鼓捣六西格玛，终于豁然开朗——原来如此！不过如此！

我有一个观点：管理理论的套路都只是导引术、宣传品，不管这个理论、工具或模式叫什么名字，最终都要落地，落地后就变成四个字——日常管理。如果在日常管理之外，组织还有其他名目的“管理”，那只能说明引进的东西还没有内化和融合，我们被管理本身绑架了。

如果组织的一把手对管理本身还没有认真思考，那其实也没什么，说明这个组织的管理还过得去，还没到必须变革的时候。管理变革什么时候变、怎么变、变到什么程度，早了、晚了、多了、少了都是灾难。往粗浅里去理解，管理没那么高大上，也就是“面多了加水、水多了加面”那点事。如果你没学过管理学，那恭喜你！能做到一定层级的人，凭借着他的本能和直觉往往就知道什么时候加水、什么时候加面；如果你学过管理学，那就要当心了，必须继续学下去，直到学明白，管理就是加水和加面那点事。

1991年我在发电厂当汽机检修工，同事们连续十多天没回家，那天终于完事了，大家洗完澡换上干净衣服，刚刚坐上班车，突然震耳欲聋的排气声响彻云霄——又出事了，大家赶紧下车往回赶。情况很快弄明白了，是一个值班的伙计闯的祸。值长让他去关闭阀门，并叮

嘱他“关左边的、别关右边的”，他很听话，一路默念着这句咒语，跑到现场鬼使神差地把右边的阀门关上了。这就是管理少了、规范化晚了，需要加点面让刚性强一点：流程—监护、意识—技能与监督—奖罚都需要梳理和加强。又有一年我到一个单位去调研，在一个班组，技术员捧着一堆资料给我看——我当年也干过，套路都懂，就没接他手里的资料，只是跟他侃。聊着聊着，这个大汉流眼泪了——现如今，一个月要上报一百多张报表，天天加班到深夜，技术员真是个苦活啊！我很吃惊，就启发他，其实布置这些表的人也没功夫核对对错，这些东西也没什么现实作用，多数是为了出事了找后账、查原因用的，不用对所有的要求都那么上心！哪知道这人太实诚，没听懂。这就是管理早了、多了，不计成本、不顾及员工的感受和代价，或者你太硬，导致你下面的人为了不承担责任而更硬。如果你对失误和责任看得太重，对考核太刚性，就会折磨更下面的人，这时候就需要加点水，需要让柔性强一点。

第二节 管理需要因时、适度

按照领导力相关理论，管理和领导的逻辑关系是这样的：管理更多的是在体系之内，按照规则行事；领导更多的是在体系之外行事，建规则的是领导，但破规则的往往也是领导。约翰·科特（John P.Kotter）说，成功的变革75%~80%靠领导，其余20%~25%靠管理。职业经理人更多是按规则、在体系内行事。我有一些同事和朋友在国外公司工作，我们经常聊起管理，我感觉他们，尤其是外派在西方发达国家的管理人员，面对的是比较成熟的职业经理人制度，管理人员的职责和权力相对清晰，下午五点钟下班之后，再要找下属办事，就要承担一定风险。他有可能去告你，让你赔偿，那可不是赔偿一点。作为经理人，你能干什么、不能干什么都规定好了，员工岗位说明书里通常没有咱们附加上的最后条款：完成领导交办的其他任务。也就是说，他们的职业经理人从事的多是管理工作，而不是领导工作。

领导其实是超越了书面契约、岗位说明书和劳动合同条款的一种工作。领导常常让员工自愿自发——真正的自愿自发就是追随，追随靠的是领导力。相对而言，我们的管理更随性，但随性和弹性有多少是因为我们的管理人员领导力更强，又有多少是服从文化和就业压力背景下的恐惧使然？恐怕是后者的因素更多一些。

不仅理论界这么认为，其他行业的人也有相似的认知。德国剧作家布莱希特的戏剧《伽利略传》里面有一段对白，一个人说："没有英雄的国家是多么的不幸啊！"伽利略回答说："不，需要英雄的国家才是不幸的。"这段对话很好地体现了领导和管理的辩证关系，没有英雄的国家缺乏有力的领导，是不幸的，而伽利略的意思是，有英雄就证明有动荡，不能按部就班地去社会管理，那才是不幸的。对话人各有各的道理，其实这也说明了两者是并重的。明茨伯格说，当今时代，我们强调领导力多了，强调管理少了，现在是时候把领导力和管理联系起来，回归于脚踏实地了。我认为，当下的中国其实是，平实的管理和有效的领导都少了，是时候撇掉噱头，让平实的管理和领导一同回归了。

组织的发展也应有边界，否则管理将不堪重负。我曾经偶然看见一份资料，资料上说英国科学家在研究这个世界上最大的海洋动物蓝鲸，为什么蓝鲸会长这么大，又为什么只能长这么大，还会再长大吗？这个问题对我很有启发——倒不是启发我去研究陆地最大的动物大象，而是启发我关注组织的发展极限。十多年来我一直在思考一个问题：如果没有反垄断法、贸易保护这些限制，那么，一个企业最大能发展到多大？决定它发展极限的关键因素是什么？据我的初步观察，组织发展的极限取决于组织前行的原动力和平均原动力：原动力就是组织最高层或者说就是一把手的冲动和关注——当然，如果一把手建立了前文所说的真正的领导核心，那就是这个核心的冲动和关注——这也是为什么前文说真核心的人数多多益善的原因，如果真的能够让自己的核心达到三五个人，每个人都能围绕同一个方向决策并调

动资源，那真的算得上伟大的成就了！一个组织的发展过程就是它的原动力稀释的过程，当稀释到一定程度时，在每个业务板块和项目，甚至每件事情上，其平均原动力低于一定值，也就是一把手或者领导核心投入到具体事情上的精力和时间低到一定程度时，这个组织的发展极限就到来了。其实很多组织都已经达到和超过了这个极限！但是，我们往往深陷其中而不自觉，并且认为通过加强管理就能够延展这个极限——当然，技术的进步，比如ERP系统、大数据会起到一定的作用，但不能从根本上消除“一把手要花费精力去过问”这个终极问题，从而让管理成为组织沉重的负担。这跟“为了管理而管理”在本质上不同，但表现形式是一样的，就是管理过度，而管理过度对组织及其成员的伤害包括对一把手自己的伤害是相同的。

第三节 管理需要的两种科学

现代文明发展到如今这个程度，科学功不可没。因此，什么事情跟科学挂上钩、被认为是符合“科学”的，成为它被人接受和认可的重要条件。所以，谈管理也不可能绕过“管理科学”“科学管理”“管理与科学”。“面多了加水、水多了加面”半真半假调侃一下还行，如果一本正经地去讲台上讲，恐怕要被口水淹死了。现在谈谈对于管理与科学的认识。我认为，管理中需要注重两种科学：基础科学和人性科学。这两种科学，一种“形而下”、一种“形而上”，一种刚、一种柔，一种静、一种动，一种是基础、一种是灵魂，需要并重与有效融合。作为一把手，需要认识到二者的存在、区别以及二者都至关重要。

所谓管理中的基础科学，就是效率导向、规范化以及注重基础数据和基础工作。近百年来，人类把很多数学、工程、信息、生理、心理等方面的学科和技术借鉴和引入到管理中，取得了辉煌的成就。比如，最初的动作研究基础上的科学管理，从效率导向出发的统筹管理、流程再造，更加深入的需求层次理论和双因素理论等等。我们习

惯于把这些东西称之为管理中的科学，认为这些才配得上称为“科学”，因为它们走了公认的“科学研究”路径。这些我统称为“管理中的基础科学”。除了那些看似高大上的东西外，其实现实管理工作中琐碎事务的梳理归纳，使之规范化、流程化、标准化也都是基础科学。特别是随着信息技术和网络的发展，大数据概念和应用的兴起，数据挖掘也成为管理中的基础科学。管理必须尊重基础科学，重视基础科学，需要抓牢抓实，不去做扎实的基础工作，没有扎实的科学基础，而奢谈引进了什么和创造了什么，本质上就是折腾管理和折腾员工。

所谓管理中的人性科学，就是如何顺人性而为，让人开开心心地把事情办好。泰勒的科学管理得到社会广泛认可后，彼得·德鲁克给做了总结：管理学的最大成就就是把体力劳动者的生产力提升了50倍，而部分知识劳动者的生产力，在过去70年里不升反降。这部分知识劳动者是哪类人，德鲁克没说太清楚，但是为啥会不升反降？其实道理很简单：因为很多知识劳动者从事的是个性化、创造性的工作，工作的绩效来自经验和灵感，而不是规范和统一。世界走到今天，最大的绩效增值来自创新与差异，而不再是规范和统一。这必然带来对管理因时而变的要求——需要从追求同一性向关注个性转变。所谓重人性就是关注个性、尊重个性、发扬个性——当然，这要在法律许可的范围内。这既是一个时时更新的新课题，也是一个亘古不变的老课题。说时时更新，是因为它在操作层的“科学化”和“工具化”难以把握，很大程度上依赖于管理者的个人经验、品格、性格；说亘古不变，是因为它的基础仍然是发自内心的“以人为本”。管理中的人性科学，就是探索如何把亘古不变的以人为本的理念和方便操作的、规律的发现与传播结合在一起的科学。

管理中的基础科学和人性科学不是对立的，而是相辅相成的。基础科学是人性科学的基础，人性科学在很多时候靠直觉和经验，如果能够理性地认识到它，注重基础数据，从群众中、从基础数据中找规律，尊重规律，从而补益我们的经验，丰富和矫正我们的直觉，那我

们的直觉和经验一定会变得更加伟大。反过来，如果我们能够时常借鉴人性科学，指导基础科学，给它提供方向，启发它研究人性中的规律，同时给它原则，让它远离无益的数据和研究，也许更能够提高基础科学的效率。

第四节 管理变革须恰逢其时

管理也不尽是日常事务。随着组织的发展，必然需要进行相应的管理变革。管理变革更应恰逢其时、适时而为。管理变革的重要目的之一就是追求规范化，让一切有章可循。但这种变革要跟组织的需求与基础条件相匹配，并不是越超前、越规范、越细致就越好。超越了需求，管理就一定会成为负担，起到相反的作用，做过了还不如不做，正所谓“过犹不及”。

从业务化到职能化

《水浒传》里梁山的管理变革是适时而为的典范，能给人永恒的启发。梁山的管理既没有落后，也没有超前。王伦时期，关于梁山内部管理的描述不多，但从林冲上山过程来看，与其占山自守、逍遥度日的定位是相匹配的，特点是业务管理为主，管用、够用。

王伦的前梁山时代，梁山的管理均为与生存相关的业务管理，简捷、有效、完善，还没有建立脱离业务的财务管理、人事管理等职能管理。从林冲上山后的排名看，梁山的干部管理以资历为标准，对人才严防死守；从晁盖上山后立即公布的新分配机制看，王伦时期没有明确的分配机制。所以，他的人事管理还完全凭一把手的好恶和心情。

从晁盖时期开始，梁山共进行了四次明显的机构调整，每次调整都是一次管理变革。第一次，晁盖上山，林冲主导排座次，晁盖主导

分工：晁盖为山寨之主，吴学究和公孙先生共掌机密，林教头共掌山寨。当时梁山共有十一位头领，在总人数不多、专业特长不显著的情况下，四个人齐抓共管，十一个人的分工比较模糊，并没有什么不合适。除了班子有了分工，在业务管理方面也更加细化——阮氏三雄掌管水军，刘唐在步军为首。在职能管理方面，晁盖提出了新的分配机制，但仍然很简单。

从第二次机构调整开始，梁山开始了职能化。第二次机构调整始于宋江上山，山上有四十二位头领，有特长的人更多了，分工既有必要，也有可能。于是宋江和吴用拿出了四十二个人的分工方案。

从职能化到规范化

从第三次机构调整开始，梁山的管理日趋规范化。

第四次机构调整是梁山最系统、最全面的一次管理变革。宋江、吴用、公孙胜等人确定了梁山一百零八将的排名，并且安排了十八类职事，也就是十八类工作岗位，包含详细的分工：总兵都头领两员，宋江、卢俊义；掌管机密军师两员，吴用、公孙胜；掌管钱粮两员，柴进、李应。这是核心层。接下来是战斗部队，分成马军、步军和水军，每军又分等级：马军分三等、步军分两等、水军只有一等。马军第一等是五虎将，关胜、林冲、呼延灼、秦明、董平；第二等是八骠骑兼先锋使，有花荣、徐宁等八人；第三等是小骠将兼远探出哨头领，有黄信、孙立等十六人。步军分两等：第一等步军头领，有鲁智深、武松等十员；第二等是步军将校，有樊瑞、鲍旭等十七员。水军分一等，有李俊、阮小二等八员。另外，除了打探消息的四个酒店，还安排总探声息的戴宗；军中走报机密的乐和、时迁等四人；守护中军马军骁将吕方、郭盛，步军骁将孔明、孔亮；行刑刽子手蔡福、蔡庆；三军内探事王英、扈三娘两口子，三军内探事大概相当于锦衣卫。后勤服务和制造职能十六位。看得出，此时梁山的规范管理已经达到了一定的程度。

规范中亦须有差异

因事设岗、因岗设人，是易于为人接受的管理准则，被认为是标准的规范管理。其实，规范管理只能算是及格的管理，规范只是基础。既能保持规范，又能突破规范、彰显个性、创新管理，才是真正高超的管理心法，唯有突破规范，才能达到卓越。

宋江也是经常性地因事设人。平时坐办公室和负责后勤的专业职能干部，当有需要时，经常被抽调从事临时性、项目性的工作，特别是潜伏和情报工作。比如：负责兵器制造的雷横，经常上阵，是步军里面的重要将领；铁匠总管汤隆也从事间谍工作，欺骗表哥徐宁上山；负责制炮的凌振潜伏到大名府，放炮扰乱军心；等等。最典型的是柴进，柴进的正式工作是跟李应一起掌管钱粮，但柴进经常负责高层统战、情报、外交工作，真正从头到尾在负责财政工作的只有李应，柴进的名挂在钱粮处，人负责干秘密工作。燕青也是一样，虽然他是步军头领，但实际上一直在做情报工作。

组织设置也不是一成不变的，而是根据战略调整而变化。梁山水军地位的变化，是组织设置服从战略定位的体现。在晁盖时期，战略定位是占据水泊梁山，逍遥快活，所以水军将领地位高，并且由晁盖的心腹阮氏三雄控制，后来的水军头领李俊在步军中当差。宋江当政后，“借得山东烟水寨，来买凤城春色”，“借”——顾名思义暂时在这里待着，只是把梁山水泊当作暂时的安身之所。梁山战略的调整导致梁山水军地位的变化。水军头领第一名李俊在梁山里面是排名第二十六位，马军头领第一名关胜排名第五位，步军头领第一名鲁智深排名第十三位，排名差距也代表着地位差别。

第五节 管理贵在富有激励性

管理的重要内容是把实际行动与计划进行对比，以尽可能防止失败和规避风险。建立整个管理系统和组织机构的目的，就是为了帮助人们日复一日成功地完成常规工作，这既不激动人心，也不引人入胜。不过，这就是管理，管理难免单调重复。如何让管理富有激励性，是一把手或许应该思考的问题。

让工作富有建设性

让重复性的工作还能吸引人，很重要的一点就是赋予工作建设性和新鲜感，在重复性中实现建设性，让人找到说服自己的价值和成就感。在《水浒传》中，很多人的工作或者说多数人的工作都具有重复性。为什么李逵屡屡违令下山？就是缺乏新鲜感，憋得难受。要说谁最憋得慌，李逵还真算不上，裁缝侯健可以算得上。侯健整天憋在做衣服的流水线上，日子怎么熬！但是，通过侯健的工作成效可以看得出，侯健好像没觉得苦闷，他的工作富有建设性，他本人富有内驱力。从第七十六回《吴加亮布四斗五方旗 宋公明排九宫八卦阵》中，梁山第一次实力总亮相就可以看出，侯健的创造力和业绩非同凡响。梁山的九宫八卦阵，全体人员集体亮相，每位头领和每路军马的旗、甲、袍、服、缨、帽、靴七样东西，款式、颜色各不相同，总数近百种，竟然没有一样重复的，没有重复就意味着富有建设性。侯健之所以在梁山的裁缝铺里能坐得住，把枯燥的重复性工作做出花样是重要的原因。《水浒传》里没有评论侯健工作做得好与不好，但是从大排名的信息里，完全可以看出领导对侯健的满意度。

侯健上梁山是他师父薛永推荐的。宋江要打无为军，薛永先去打听消息，结果带回来一个人，跟宋江介绍说，这是我的徒弟“通臂猿”侯健，是一个技艺超群的裁缝，他正在黄文炳家做衣服。于是侯健参与了智取无为军，之后一并上了梁山。梁山大排名时侯健排在第七十一位，他师父薛永却排在第八十四位——这就让人弄不明白了，侯健既没有战功，又跟任何一位上层领导没什么直接关系，怎么排在跟

宋江有关系的师父薛永前面这么多呢？但当你耐着性子，能把《水浒传》第七十六回从头至尾认真读下来时，你就会明白为什么了——这个裁缝太了不起了，侯健的创造力非同一般。

让下属也拥有空间

让下属拥有空间是使管理富有激励性的另一个重要途径。如果领导者专权，必然事事亲力亲为，这不仅使权力的拥有者力不从心，延误许多事情最佳的处理时机，还会压抑下属的积极性和创造性。相反，如果领导者尊重个体，充分为下属考虑，营造自由的工作环境，激发下属自发自主的工作热情，则会使下属自觉把工作做得更好。所以，在条件基本允许的前提下，尽量给下属一定的空间，让他们有自由发挥的余地。有人说，个体的空间决定了组织的最终成就，比如说海尔当下的组织变革与阿米巴方式，还有朋友告诉我，他们公司在倡导轻伙伴关系，这些均属于这类管理的思想和理念。

梁山之所以有强大的战斗力，一个很重要的因素就是头领在执行任务时，拥有比较充分的自由发挥空间。北宋是一个很奇怪的朝代——或者用我们这一章的概念讲，是管理规范化太超前的朝代——从宋太宗开始采用一个叫御批阵图的制度，将领在外作战，怎么布阵都要事先画好图样，经过枢密院等相关部门审核，予以修改确定，皇帝最后审定，然后将领按照这个御批阵图去执行，败了有责任，但会比较轻。但是如果将领不按照这个执行，即使胜了，也有可能追究将领的责任。所以北宋正规军将领的自由发挥空间很小。而梁山正好相反，这也是每当梁山有任务的时候，众人踊跃报名的重要原因。

以第三次攻打大名府为例，解珍、解宝兄弟的任务是蹲守在留守司门前，就是梁中书的衙门前，负责截断通信，谁进出留守司报信，就予以截杀。当梁中书受到惊吓逃跑的时候，解珍、解宝两人主动攻击梁中书，让梁中书更加惊慌了，造成整个指挥系统瘫痪。另外一路刘唐和杨雄本来是负责截杀州衙的通信兵，结果王太守慌慌张张出

门，被他俩看见了，主动攻击把王太守给干掉了。这几位干的活都超过了当时作战计划安排给他们的事情，他们拥有了充分的临场发挥空间。正是因为有了人的主观能动性，效果才更显著，故事才更富于变化和更生动，也蕴含了更深刻的意味。

变雇用为合作关系

变雇用关系为合作关系，是目前能够看到的、使管理富有激励性的终极方法。比如碧桂园如今发展这么好，最重要的机制就是企业与项目经理人的关系从雇用转变为实质上的合伙。

以企业为例，雇用关系就是：有什么事、设什么岗，在什么岗、干什么事，干什么事、拿什么钱，事先都是规定好的，由合同约定。雇员是按照雇主规定或指定的要求完成任务，获得报酬。雇主就是主，雇员就是从。虽然在法律上、理论上一再强调双方是平等的，但毋庸讳言，现在还没能完全做到双方的实际平等。双方各自保持警惕和平衡，明白自己的地位和位置，一切妥当不能越位，这是雇用关系基本的规则和准则。

伙伴关系的规则不是这样的，伙伴关系就是大家都是主人，都是所有者。虽然按照组织规则——梁山这样的组织里面就是江湖规则，内部有地位高低之分，有明确的等级之分和从属关系，有天罡星和地煞星之分，有主将和副将之分，但是除了劳动报酬之外，都可以获得资产收益，获得资本报酬，在心理上是比较近的，有更加密切的联系。梁山头领本质上是伙伴关系，上梁山入伙，坐一把交椅，有交椅的人都是主人，相互之间就是合伙关系。没交椅的，那就门外站着，是雇用关系。“到梁山坐把交椅”对江湖好汉有很强的吸引力，交椅的含金量非常高，对内部有很强的激励性，对外部有很强的吸引力。

比如，二打曾头市是因郁保四抢马而起，郁保四投靠曾头市，中间能够反水，替梁山回曾头市做卧底，很大程度上也是“坐把交椅”的

吸引力。二打曾头市的过程当中，曾头市越来越招架不住了，乞求和解——是和解而非无条件投降，双方互派人质，梁山派了五个人。这时候，梁山已经把郁保四抓住了，吴用就跟他讲，你如果按照我说的做，去行反间计，假装逃回曾头市，把我们的人质暗中放了，里应外合，破了曾头市的话，我们不仅不怪罪你抢马的错，还让你到梁山坐一把交椅，郁保四立刻就从了。

变雇用为合作关系，是一种重要的激励机制变革，期权也好，股权也好，本质上就是努力淡化雇用关系，起码让它看起来像合伙制。一把手能否看透管理的本质，抓住管理变革的机遇，实施有效的管理，根本在他的内心深处和岗位的特殊性，在他能否面对这种特殊关系时静得下心、沉得住气。请看下一章《孤独中的坚忍》。

第三十章 孤独中的坚忍

俗话说“高处不胜寒”。作为一把手，处于组织最高处，自有他的乐趣和满足感，但也有他的烦恼和痛楚。孤独就是一把手必须要面对的挑战，也是他所谓的烦恼和痛楚之一。接受孤独、适应孤独、战胜孤独，是成功一把手的必由心路，也是成功一把手的一种基本技能。

第一节 一把手都孤独

记得我接现在这份工作时，有位领导说了句话让我记忆犹新。随着时间的推移，也越来越认识到这句话的深刻内涵。他说：“其实如果你能够搞清楚一把手是怎么回事就已经很不错了。一把手立得住，这个组织基本就立得住。能够胜任领导干部职务的人很多，但是真能胜任一把手岗位的人很少……一把手岗位是个奇怪的岗位，一把手干的时间久了就难以获得真实信息，这个位置不自觉地会把人给孤立起来，最后把人变成怪物。而能够不被别人和自己孤立、始终保持清醒的才算得上过硬的一把手，是不可多得的宝贵财富。”

这不仅仅是个别领导的看法。蒂姆·库克担任苹果公司CEO五周年时，接受了《华盛顿邮报》的专访，他说：“带领苹果是个非常孤独的工作，苹果公司CEO是世界上最好的工作，但也有过很多困难期，不了解的人可能认为CEO很风光，但实际上这个职位或许只能用孤独寂寞来形容，在这个位置上你很可能在一天内会经历冰火两重天。”库克自嘲地说：“自2011年8月以来，我的脸皮好像比以前厚多了。”脸皮厚度增加是什么意思？我想，不外乎是拒绝人的时候多了，说真心话的次数少了吧。

一把手怎么会孤独？在正常情况下，能在成熟组织里逐级晋升上来的一把手，基本上是经过层层考验，被方方面面所认可、赞赏的人，人际交往能力、情商都不会差，人缘应该很好才对，怎么就孤独了呢？至于靠创业发展起来的老板，那更得有超一般人的付出才行，这种付出必须包含情感和人际代价的付出，朋友很多才是，何至于孤独呢？

首先，一把手需要决策和决断。所谓决断，其实多数就是选择舍弃：舍弃什么，舍弃谁。舍弃就意味着打击热情，抛弃已经投入的资源甚至情感；舍弃就意味着伤害。作为下属，辛辛苦苦地付出却被一把手决断舍弃掉，舍弃谁，谁也会不高兴。所以，一把手难免要得罪下属，中国人有“慈不掌兵”之说，大概就是这个意思。

另外，在中国这样一个有“官本位”传统的国度里，多数人对领导还是有所畏惧的。范进中举前，他岳父胡屠户对他张嘴就骂、抬手就打，范进中举后，胡屠户见了他就吓得直打哆嗦。威严也是人们远离一把手的原因，这种因素是双向的，既有文化的原因、下属的问题，也有一把手的问题。有人说，那咱只当好人、不当恶人，只决定取，不决定舍。或者说那咱就不决断，让事情顺其自然、无为而治不行吗？不断之断，其实也是一种决断：不要说不做决断，就是决断得稍微晚点，机会也会稍纵即逝，会影响组织的生存和发展。下属中那些积极进取、有想法的人会心生抱怨；地位高的下属会对你萌生轻视之念、取代之心。不断之断就是放弃了一把手的实际位置，那当然也是一种选择。

其次，一把手需要承担最后的责任。不决断或决断慢了不行；决断错了，一把手要承担最后的责任。实际上，很多事情都是无解的，任你如何绞尽脑汁地去想、拼死拼活地去干，最终也不会成功，甚至会失败得很难看。在整个事情的发展过程中，主意好出，拍板不易。出主意的、跟着干的，最后都可以找理由，都可以不担责或少担责，

况且，即便是担了责又能如何？最后的损失和贻误还是需要一把手担责。因此，一把手的心境跟别人完全不同。

最后，人们对一把手的期许很复杂。主观上，并不是每个人都那么正直、理性，认为自己应该靠合理的付出取得相应的认可和回报。有些人就是喜欢走捷径、捞偏门，整天惦记的是获取超额的、不正当的收获。而颠倒黑白、文过饰非、争功诿过也是一些人的核心能力，是他们心中真正的主业。你如果认真观察一下，会发现有些人的价值观本就如此。这些人获取利益最高效的行为，无疑就是接近一把手，浸润一把手，围绕一把手，迷惑一把手，然后获得超出自己应得的回报。另一方面，即使是正常人，一般情况下，总是倾向于认为自己付出多了，得到少了。而影响一把手或取得一把手的认可，是人们通常能够想到的最便捷有效的方式。因此，跟一把手说事，难免要精心准备一下，刻意取舍一下。所以，人们对一把手往往期许复杂。作为一把手，从表面看是被人围绕和追捧，但从另一面看，其实就是在组织中被众人惦记、算计的孤独之人。

第二节 一把手不容易

不论从哪个方面讲，一把手得到的信息多是精心设计过的。在可疑信息的包裹下，仍能明白真相的一把手，确实不是一般人，确实是不可多得的宝贵资源。因一把手个人的缘故而受益者，自然高兴；未受益者甚至其实没受害、相对未受益者，可能就会对一把手有看法。另外，人难免会犯错误，遇到点状况，有时只要一把手肯抬抬手、伸伸手也就过了坎儿，在人情社会，这也是人之常情。作为众人包围中的一把手，分清哪些是真的，哪些是假的，谁跟他的交往是朴素情感，谁又是另有图谋，还真是不易。

王伦当一把手，临死很悲惨，面对林冲刺过来的尖刀，王伦悲鸣："我的心腹在哪里？"心腹们的腿早就吓软了，一个站出来帮忙、求情的也没有。晁盖临死也很惨，晁盖中了箭躺在那里，林冲说咱们要赶紧回梁山，呼延灼说，不行，退兵要等公明哥哥的将令。金圣叹点评："无人在乎晁盖死，只是在意活宋江。"晁盖这个一把手，事业比前任王伦大了不知道多少倍，兄弟比前任不知多了多少倍，人们对他的评价比前任好了不知多少倍。但是，又能如何？他同样是一个孤家寡人。宋江最后的结局比他两位前任强一些，宋江死了之后，吴用、花荣还有李逵算是殉义而死。所以，梁山的一把手都是孤独的。

面对孤独，人们的选择不同，结果也不同。晁盖面对孤独选择的是愤怒。弘一法师说："识不足则多虑，威不足则多怒，信不足则多言。"晁盖就是典型的多怒、多言。因为威望不足，面对孤独时选择发怒，发怒时口不择言、漏洞百出。晁盖最后一次出征前是愤怒。戴宗带回曾头市童谣：……扫荡梁山清水泊，剿除晁盖上东京，生擒及时雨，活捉智多星……这个童谣确实令人生气，别人都是生擒活捉，唯有他是被剿除。但晁盖生气的恐怕不仅是童谣，还有宋江和这些兄弟们的离心离德。晁盖怒的是自己被迫孤独，他临死之前的孤独感达到了空前的程度。

第三节 一把手的坚忍

一把手必须要有强大的内心，否则无法应对表面的光鲜热闹和实际上内心的孤独。面对孤独，需要一种叫作坚忍的品质。西方有专门的研究，特意造了一个词"grit"，这个词在古英语中的原意是沙砾，即沙堆中坚硬耐磨的颗粒。我看被翻译成"坚韧"，其实我觉得如果翻译成"坚忍"似乎更传神一些——坚韧偏于一个形容词，坚忍既有形容又有动作，还兼有过程。坚忍就是对长期目标的持续激情和持久耐力，就是不忘初心、专注投入、坚持不懈。在这个过程中，需要自我激

励、自我约束和自我调整。坚忍是真正的勇气，而发怒不见得是勇气。一把手需要有强大的内心，需要坚忍，否则无法面对内心的孤独。

宋江一向坚忍。坚忍简直成为宋江的一种气质和特点，所以他更加适合当一把手，宋江的坚忍不是当了一把手以后才形成的。翻翻宋江的忍耐史，才能理解什么是忍字心头一把刀！比如，第二十回《梁山泊义士尊晁盖 郓城县月夜走刘唐》中，宋江听说自己的外室阎婆惜跟同事张文远不清不楚时，选择了坚忍："又不是我父母匹配的妻室，她若无心恋我，我没来由惹气做什么，只是不上门便了。"——戴了绿帽子也能忍下去。当被阎婆惜的母亲逼不过，上了阎婆惜的床后，竟然蜷缩在她脚后，想着等她说句软话就原谅她！

当了一把手以后，宋江更加坚忍了。其一，面对众人反对时，选择坚忍。首次招安，陈太尉奉旨上山，阮小七偷喝了御酒，换上了村酿白酒，李逵扯了诏书，鲁智深、武松等众头目起哄，这是一次反对招安路线的总爆发，众好汉吵嚷着要杀陈太尉。宋江、卢俊义亲自扶太尉上马，把一干人等护送下山。作为一把手，让下属逼到这个份上，也是很耻辱和丢人的事，正常情况下宋江应该是秋后算账，严肃处置。但是宋江没有，他看到这是众怒，不管严惩谁都可能引发叛乱，梁山这个队伍可能就分崩离析了，宋江选择了坚忍。其二，面对误解和委屈时，选择坚忍。比如，李逵误会宋江强抢民女，当着所有好汉的面又骂又砸，宋江作为三军统帅，颜面尽丢。虽然生气，但还是要查个水落石出。在众人眼里，面对冒犯宋江军威、无理取闹的李逵，宋江也能如此包容忍让，谁不佩服宋江的心胸呢？宋江并非仅仅用几十两银子买下李逵的一生，而是用坚忍和真心换取了李逵的尊重与追随。

第四节 何以应对孤独

多数情况下，孤独是一种令人不舒服的体验，有人说，孤独的感觉就像溺水一样令人恐惧。人们为了应对孤独，有时候自觉不自觉地会失去冷静和控制。但是，作为一把手需要把握住孤独，有效应对孤独。

有时何必求真相

坚忍，既是对人的态度和原则，更是对事的准则。一把手的孤独是常态，最好的办法就是不去诛心，不去刻意追寻所谓真相：到底哪些人对我真心，哪些人对我假意？到底哪些话是真，哪些话是假？到底哪些人是出于公心，哪些人是假公济私？

有一出著名的豫剧《打金枝》，说的是唐代宗的女儿升平公主嫁给了郭子仪的儿子郭暧，一天小夫妻闹矛盾，公主仗势凌人说："我爸是皇帝！"郭暧回了她一句："你爸是皇帝很了不起吗？我爸那是不屑当皇帝。"公主回宫向唐代宗哭诉。唐代宗跟公主说，傻孩子，郭暧说的是实话啊！郭子仪听后大惊，赶紧绑了郭暧亲自带进宫请罪。唐代宗面对诚惶诚恐的郭子仪，说了一句"不痴不聋、不做家翁"用来宽慰亲家翁——其实也是自我宽慰。这句民间俗语非常睿智，非常具有哲理性，有时候过分追寻真相就把假的追成真的了。

明朝皇帝都在乎真相。朱元璋开国先设了锦衣卫，后代皇帝又设东厂与西厂，功能主要都是探查真相，结果大明朝从头到尾好像也没弄明白真相。冯梦龙《燕都日记》中写道，在李自成攻陷北京前几天，太监曹化淳向崇祯皇帝奏言："忠贤若在，时事必不至此。"上恻然，传谕收葬忠贤骸首。魏忠贤是举世公认的大奸臣，但是，天启皇帝临死前嘱咐弟弟崇祯，魏忠贤是值得托付大事的人，要重用啊。结果崇祯继位不足百天就处死了魏忠贤——举国称颂崇祯皇帝是英明君主。十七年后，当大明的江山即将易主时，崇祯感觉到了什么：满口圣人之道、貌似谦谦君子，实际沉溺于空谈、党争、私利的文官们毁了大明。相形之下，卑鄙小人魏忠贤反倒是个勇于任事的人，崇祯临

死前终于理解皇兄的意思了：伪君子不如真小人啊！然而，假如魏忠贤在，真的就能挽回局势吗？谁也回答不了他，真相没人能弄得清楚。

干事与待人以诚

没有必要刻意去在意人们为什么不真心靠近你。一把手正确的态度是，选择忽略这事，把精力投入到带领众人干事创业中去。一把手应该把眼睛盯着干事，身体力行去干事，在工作和共事中评判人，而不是分心去体验人际舒适度。谁对我干事有帮助、谁能干事、谁会干事、谁能干成事，那就跟谁更接近。在富有挑战性的工作配合中，人们也更容易交心，更能焕发真感情。

充实的工作和业绩本身也能打消孤独。晁盖的孤独和悲哀很大程度上源于对事的不知情和对事上用功不足。梁山在蓬勃发展，但明眼人都知道，主要是宋江带领大家打下来的，只有投入事业中，亲身参与干事创业才能对事知情。宋江比晁盖孤独感要差一些，也是得益于自己在干事上用功。作为梁山的一把手，宋江几乎每战必参与，屡屡亲身犯险，对每一件事情和每个人的真实表现与业绩情况都了然于胸，不仅自己心里踏实，也有利于培养下属对他的真感情。把精力投入到干事创业中去，可以很好地缓释孤独感，减小距离感，但是并不能完全消除一把手的孤独，这是岗位与生俱来的特点。

心理学上把正常的孤独分为被动孤独和主动离群。一把手的孤独其特殊性在于：形式上红红火火，实质上要面对欺瞒防范；本质上既被动孤独，又要主动保持距离。所以一把手这个岗位本身就会让人有冰火两重天的体验。人们选择接近一把手，围绕在他周围，就像晁盖一样，日日轮流坐庄宴饮，背地里大家不由自主地唯宋江马首是瞻。宋江、吴用两个人经常关起门来一起研究天书，其实就是变相地架空、欺瞒和防范晁盖，这些都是被动孤独。

同时，作为一把手，还不得不跟下属保持一定的距离。距离太近了，上下级的平衡、下级之间的平衡就被打破了，很多事情就不好解决了，会无端引发很多问题。

一把手对待下属的正确态度就是要保持自己的真诚。坚持跟下属一同前行，在具体操作上要正色且保持距离，但在内心对待下属要真诚：给所有人以恰当的报酬和回馈，期望所有人有进步，为所有人的进步而真心高兴；给所有人创造成功的机会，不论内心是接纳还是疏远、防范，不论是赞美还是批评，不论赞美是真心的还是假意的，只保持真诚。

但是，在现实中还有一种貌似待人以诚，其实是内心虚弱的表现形式，那就是超越原则的利他行为，表现在对下属或相关关系方的无原则的“好”，好得过了头——容忍过头、待遇过头、拔苗助长等。这其实是值得关注的一种现象，并且恐怕还不是少数现象。这种行为方式以及这种方式的相反方式——过分苛责与失态，有时候也是因为孤独造成的，只是我们并不自知。那是潜意识里不自信的一种映射，是应付孤独的一种不由自主的行为流露。总之，待人以诚，绝不是倡导放弃原则和标准，一味容忍甚至讨好下属，否则，从长远看就是饮鸩止渴。

心中时时有原则

作为一把手，可能经常会出现想法与人迥异，别人不理解、不配合、不支持的情况。在压力下如何坚持，这是非常考验人，也是非常折磨人的事情。有时候外部的非议、嘲笑甚至压迫都会影响到内部，而内部人的置疑甚至是掣肘往往最致命。在这种情况下能否坚忍到底，靠的是信念和价值观。如果确信方向和路径是正确的，剩下的就是咬紧牙关坚持到底。就像宋江在第一次招安时忠义堂上的情景，那真是众叛亲离的架势，众兄弟差点就拿菜叶、鸡蛋开砸了，但是宋江忍着没哭、没愤怒、没撂挑子。

作为一把手，要做到不被迷惑，不被利用，不被捧杀，还有很重要的两条原则要把握。

第一条原则就是不能有特殊的偏好。高俅除了喜欢踢球的偏好，还喜欢舞枪弄棒和相扑。没发达的时候，跟禁军教头王升比试，被人一棒打得三个月起不来床。发达后玩相扑，八十万禁军里多少年轻力壮的教头，没人能扑得过他，他自己也很得意。但上了梁山就露馅了，被燕青一下扔到角落里爬不起来。燕青水平高是一个方面，高俅被手下人捧得不知道自己姓高是另一个方面。宋江也有偏好，喜欢喝鲜鱼汤，对于守着水泊梁山的人来说，这个偏好还不打紧。如果一把手不自律，显摆自己的特长与偏好，那么谄媚、迎合、欺瞒随之就会产生。你喜欢听什么，就有人唱什么歌；你喜欢看什么，立刻就会有人把相关数据造得严丝合缝；你喜欢看光鲜的建筑，马上给你装修。这些都是赤裸裸的欺骗，是表面的接近与实质的背离。迷醉上这些跟染上毒瘾一样，貌似人人亲近，其实会让人更加孤独孤立，无法回头。

第二条原则是把握普遍和特殊的尺度。对于业绩报酬、人事安排等，我认同“提不提不用找”“亲不亲工作分”这样的一般性原则。一般性原则必须让人看得清趋势，让人清楚地知道在正常情况下的原则。前面讲过梁山的排名，趋势是清晰的，也就是说一般性原则是清楚的。之所以说是一般原则，而不说是铁律、硬原则，是因为这些东西涉及因素复杂，我们不可能把一切东西都标准化，标准化带来的效率是有极限的，超过极限是反效率的。如果一切都能标准化，那就不再是人类社会，而是机器人社会了。有些东西只能是原则性的，至于一般性原则之外的尺度，就是一把手心中应该真正把握的。破坏了原则和规矩就是饮鸩止渴、自找苦吃，就永远没有绝对摆得平的时候。

手腕偶尔不可缺

作为主理一方的一把手，没有管理和领导的手段，肯定是不行的。手段是能力的体现，是基础，叫能力也好、手段也好，那就好比是足球场上临门一脚，缺了手腕这个东西，一切都是空谈，能不能当好一把手就只能碰运气了。《红楼梦》里的贾政，放了江西粮道后，被下人耍得团团转，差事没办好，丢人现眼、撤差降级，正是因为书读得多了，缺少世俗中的手段。

《水浒传》中有手段非常高明的人，第十三回《急先锋东郭争功 青面兽北京斗武》中，郓城县新任的知县时文彬就很有办法。作为新到任的知县人地两生，郓城县又紧挨梁山泊，地方不太平，都头朱仝、雷横，押司宋江等人都是本乡本土的老江湖，如果没有点本事，这个主政一方的一把手肯定当不好。但时文彬有办法，到任以后马上督导治安，唤两个都头朱仝、雷横上堂，说道：“我自到任以来，闻知本府济州管下所属水乡梁山泊，盗贼聚众打劫，拒敌官军，亦恐各处乡村，盗贼猖獗、小人甚多，今唤你等两个，休辞辛苦，与我将带本管士兵人等，一个出西门，一个出东门，分投巡捕，若有贼人，随即剿获申解，不可扰动乡民，体知东溪村山上有一株大红叶树，别处皆无，你们众人采几片来县里呈纳，方表你们曾巡到那里，各人如无红叶，便是汝等虚妄，官府定行责罚不恕。”安排得清清楚楚、井井有条，特别是还要采红叶作为凭据——这就叫手段，你们别想轻易蒙我。

作为梁山一把手的宋江，在手段方面自然也不缺乏。比如：发挥宋太公的作用，发挥弟弟宋清掌管酒宴的作用，排名和职务交差——同一个山头上的人上梁山后，把原来的排名颠来倒去等，这些都是控制的手段。

靠交心与借渠道

一把手如何摆脱孤独的尴尬？除了前面讲到的对己、对事的策略外，还应对人拓展途径。不管怎么样，内部需要有能够始终说真话和

交心的人。一个组织的一把手，一天听不到不同的声音还算正常；一周听不到不同声音，就应该打问号了；一月听不到不同声音，就一定有问题了；一年还听不到不同声音，除非这是个无关紧要没有压力的组织，否则可能已病入膏肓，离终结不远了。

在梁山上，始终有两个人敢对宋江一直说真话，始终有一小群人敢时常说真话。一直说真话的是吴用和李逵。吴用是从技术的角度说真话，“哥哥，如此不妥，需要如何如何”，吴用就好比是总设计师或合规总监。宋江非常尊重吴用的意见，基本照单全收。李逵是从纪律和道德的角度说真话，时刻盯着宋江的言行，李逵就是宋江的监察专员。宋江对于李逵的监督有愤怒，有反抗，但其实到最后，每次都遵从了李逵的意见。另外，武松、鲁智深等人对宋江也都敢说些真话。正是有了内部敢于坦诚相见的人，宋江这个一把手才不至于那么孤单。

在孤独中坚忍，还可以通过借助外部渠道缓释。比如：个人顾问或智囊团，无利害关系的朋友，世外高人甚至是陌生人。宋江也努力想借助这些多元化的渠道排解疑虑和孤独，但他的功利心太重，实际效果不明显。第七十二回《柴进簪花入禁院 李逵元夜闹东京》中，宋江借元宵夜到东京观灯的机会，拜访了东京名妓李师师。送了一百两黄金才见到李师师。李师师看在钱的面子上就留他们吃饭喝酒，在李师师这个陌生人跟前，宋江特别放得开，乘着酒兴道：“不才乱道一词，尽诉胸中郁结，呈上花魁尊听。”遂成《念奴娇·天南地北》乐府词一首：

天南地北，问乾坤，何处可容狂客？

借得山东烟水寨，来买凤城春色。

翠袖围香，绛绡笼雪，一笑千金值。

神仙体态，薄幸如何消得！

想芦叶滩头，蓼花汀畔，皓月空凝碧。

六六雁行连八九，只等金鸡消息。

义胆包天，忠肝盖地，四海无人识。

离愁万种，醉乡一夜头白。

“天南地北，问乾坤，何处可容狂客”，是宋江真实心境的表达，茫茫天下，哪里是我的容身之处？第一句就说明孤独。虽然梁山有一百零七个兄弟，其实我还是很孤独，因为我的灵魂孤独，我是一个狂客，哪里能容得下我？“借得山东烟水寨，来买凤城春色”，既然是“借”就是临时的，临时就是漂泊。“想芦叶滩头，蓼花汀畔，皓月空凝碧”，梁山的神景，芦叶滩头、蓼花汀畔、茫茫水泊，上面一轮皓月当空，看不见其他人，芦叶滩上就我宋江一个孤独的灵魂。“义胆包天，忠肝盖地，四海无人识”，我那么忠义，那么有本事，四海之内竟然没有人发现，这是多么孤独的事情啊！“离愁万种，醉乡一夜头白”，孤独，真是煎熬人啊，我的头发一夜都白了。

这首词是梁山好汉做的“十首诗词”中表达宋江在当一把手阶段面临困境时心境独白的词，充分显现出宋江作为一把手的孤独。这种孤独宋江没有跟梁山任何人言表，而是跑去跟一个素昧平生的人表述，不管怎么样，表达完以后宋江的心境好多了——这里只是阐述一个基本的规律：人有时候更容易向陌生人倾诉，向陌生人倾诉更容易放得下。

第八十五回《宋公明夜渡益津关 吴学究智取文安县》中，宋江在征辽时，遇到暑热，在蓟州停兵避暑，其间专程拜访了公孙胜的师傅罗真人。罗真人对宋江的前程写了八句法语，并明确奉告他，不要过

分追求富贵，得意时需罢手。宋江痴迷、愚顽，表示自己并不贪图富贵，只是希望弟兄们长相守——其实所谓期望兄弟们长相守，不就是留恋当一把手吗？不就是贪恋富贵和权位吗？罗真人一针见血地指出，不提早止步，事到临头恐怕就由不得你了。宋江没有听懂罗真人法语的内涵。

第九十回《五台山宋江参禅 双林渡燕青射雁》中，宋江等征辽获得全功，凯旋回京之前，专程去五台山参拜鲁智深的师父智真长老。智真长老两次给宋江偈语，第二次的偈语是“当风雁影飞，东阙不团圆，只眼功劳足，双林福寿全”。宋江下山途中就应景点化他了：路过双林渡，见一群大雁飞过，高低失序、惊鸣乱飞，又听见前军纷纷喝彩，宋江一问，才知道燕青学射，箭不空发，大雁纷纷落地。宋江把燕青叫来，说雁是一种义禽，并把梁山一百零八个兄弟比作雁，把燕青说教一番，其实自己根本没有悟透智真长老偈语的深意——他说教燕青的话，看似仁义道德，其实透露出自己仍然愚顽偏执，仍在为自己找理由，期望永远维持和领导一个庞大的团体，用这个换取更高的地位并维持这个地位。智真长老偈语的意思是说：这眼下的双林渡，已经是功劳顶峰了，就此罢手可以福寿双全，否则就像空中的雁群一样，被射得七零八落，没有好下场。

宋江感慨了半天雁群的遭遇，即兴赋诗，吟罢诗，不觉内心凄惨，睹物伤情，传令扎营，又作词一首。宋江填完了词，递给吴用、公孙胜看，三人都备感伤怀，当夜三人喝得大醉。这首诗和这首词预示着梁山事业必然的走向和梁山兄弟悲剧性的前景。宋江在道家和佛家那里得到了指点，但是宋江的功利心太重，他没有悟出什么。但不管怎么样，宋江是有意识、有能力、有行动借助外部各种渠道，力图解决自己灵魂和心理上的孤独——找和你工作无关的、跟功利世俗无关的人倾诉，或许会有意外的收获——当然，也很可能跟宋江一样啥也收获不到。

作为一把手，不仅要在干事创业中直面自己的孤独，也要安放好自己的内心，解决和抚慰自己内心的孤独。

参考文献

［1］常桦，逸飞.约翰·科特：领导变革之父［M］.北京：中国物资出版社，2010.

［2］冯仑.行在宽处［M］.长沙：湖南人民出版社，2014.

［3］胡适.《水浒传》考证［J］.菏泽学院学报，2006，28（3）：131-142.

［4］金圣叹.金圣叹批评本水浒传［M］.长春：长春出版社，2014.

［5］梁实秋.影响我的几本书［J］.语文新圃，2003（7）：15-19.

［6］林左鸣.中航工业：领导力工程解读［J］.军工文化，2013（10）.

［7］李洪文.中外名人企业家传奇：创业能赢40堂白金课［M］.北京：台海出版社，2017.

［8］刘刚.中国传统文化与企业管理［M］.北京：中国人民大学出版社，2015.

［9］刘国胜.宝钢领导力［M］.北京：中信出版社，2012.

［10］刘澜.领导力的第二本书［M］.北京：机械工业出版社，2016.

［11］刘澜.领导力十律［M］.北京：机械工业出版社，2013.

［12］刘强东.我的奋斗史［M］.北京：东方出版社，2017.

［13］鲁迅.华盖集［M］.北京：人民文学出版社，1973.

［14］秦朔.秦朔访问：照亮世界的中国企业家精神［M］.北京：东方出版社，2017.

［15］萨孟武.水浒传与中国社会［M］.北京：三峡出版社，2011.

［16］施耐庵.水浒传［M］.北京：中国少年儿童出版社2007.

［17］书名编纂委员会.中国历史大辞典：宋史卷［M］.上海辞书出版社，1984.

［18］游彪.宋史十五讲［M］.南京：凤凰出版社，2011.

［19］苏勇.改变世界（二）：中国杰出企业家管理思想精粹［M］.北京：企业管理出版社，2017.

［20］田涛，吴春波.下一个倒下的会不会是华为？［M］.北京：中信出版社，2015.

［21］吴闲云.黑水浒［M］.长沙：湖南人民出版社，2011.

［22］吴晓波.激荡十年，水大鱼大：中国企业2008—2018［M］.北京：中信出版社，2017.

［23］先燕云，张赋宇.褚时健：影响企业家的企业家［M］.长沙：湖南文艺出版社，2014.

［24］张恨水.水浒人物论赞［M］.南京：江苏文艺出版社，2008.

［25］张绛.董明珠：让世界爱上中国造［M］.北京：时事出版社，2016.

［26］阿什利·万斯.硅谷钢铁侠：埃隆·马斯克的冒险人生［M］.北京：中信出版社，2016.

［27］埃德加·沙因.组织文化与领导力［M］.北京：中国人民大学出版社，2014.

［28］艾切维妮亚.领导力挑战［M］.北京：电子工业出版社2014.

［29］彼得·圣吉.第五项修炼［M］.北京：中信出版社，2009.

［30］蒂奇，柯恩.领导力引擎［M］.北京：中国人民大学出版社2010.

［31］杰克·韦尔奇，约翰·拜恩.杰克·韦尔奇自传［M］.北京：中信出版社，2013.

［32］吉姆·柯林斯.从优秀到卓越［M］.北京：中信出版社，2009.

［33］浦安迪，沈亨寿.明代小说四大奇书［M］.北京：生活·读书·新知三联书店，2015.

［34］斯科特·A.斯努克，尼汀·诺瑞亚，拉克什·库拉纳.领导力教学手册［M］.北京：北京大学出版社，2015.

［35］斯图尔特·克雷纳，戴斯·狄洛夫.领导力的本质［M］.北京：中国人民大学出版社，2017.

［36］沃伦·本尼斯，伯特·纳努斯.领导者［M］.杭州：浙江人民出版社，2016.

［37］小约瑟夫·巴达拉克.沉静领导［M］.北京：机械工业出版社，2015.

［38］约翰·加德纳.论领导力［M］.北京：中信出版社，2007.

［39］约翰·马克斯韦尔.开发你内在的领导力［M］.上海：上海人民出版社，2006.

［40］约翰·P.科特.权力与影响力［M］.北京：机械工业出版社，2013.

［41］约翰·P.科特.总经理［M］.北京：机械工业出版社，2013.

［42］约翰逊.驾驭：沃顿商学院最受欢迎的领导课［M］.北京：中国华侨出版社，2013.

［43］詹姆斯·M.库泽斯，巴里·Z.波斯纳.领导力：如何在组织中成就卓越［M］.北京：电子工业出版社，2014.

致谢

这本书从正式决定写作到完成书稿历时16个月，真正工作时间约160天，其中一半是节假日，一半靠开夜工。在这期间我得到了很多人的支持和帮助。在貌似轻松愉悦的背后有许多特别的付出，是靠很多人承担了与直接创作无关的压力和公私事务，还有一些重要和无奈的失去才完成的。首先要表达的是对他们的歉意和感谢。

在这里，我要感谢的人有很多：感谢赵桂廷老兄前后张罗，帮我在泰山脚下支起“创作性”讲座的台子，让我在11天里把主要的内容和思想通过讲的方式呈现出来；感谢高立民先生和他的团队牺牲休息日，帮我录制和剪辑第一稿，使这部作品得以创作完成；感谢田勇先生帮我把录音转化为初步的文字；感谢王文梁先生载着我在北京和泰安之间往来，并在集中整理文稿的那29个晚上给我提供晚饭。追根溯源，要感谢2015年张宏杰先生的敏行读书会邀请我讲《水浒传》，这是启发我开发“从影响力到领导力——品水浒悟领导力”这门3小时小课的灵感来源，在后来的整个过程中，马万里、张宏杰、陆武先生以及艾曦、李蕾女士一直热情提供帮助，出了很多好主意，特别是艾曦女士提出的“脱颖而出”“辅佐有道”“权力巅峰”这12个字的神来之笔，帮我把这纷繁的内容归拢，让其条理起来；感谢徐学礼、王玉敏等20余位坚定的支持者，在2017年3月3日到7月7日，始终充满热情地鼓励，不远千里去录制现场当听众，激发我的原创激情；感谢杜至刚、刘彦丽、李国重等从事国际业务的领导和同事给我补充了全球化视野；感谢能见科技的高永钰、李浩然等帮我建立微信公众号，使这个创作活动的音频、视频和文字得以同步开展。

感谢人民大学刘军教授和华北电力大学李彦斌院长作为学术圈中人给予我的初创作品以高规格的评价，从而激发了我的动力；感谢中

国浦东干部学院奚洁人老院长、郑金洲副院长、赵世明主任等同行的认可和各种现实支持；感谢侯鲁之、刘雍等民营企业家到录制现场和幕后给予指点；感谢中欧国际商学院和中国大连高级经理学院以及国家电网、中国兵器、中国石油等众央企党校和管理学院在课程创造过程中，担着风险让我登上他们神圣的讲台；感谢中信出版集团乔卫兵总编的高度认可以及黄静项目团队的支持，使这部作品最终得以问世。

还要感谢给我作序和推荐的各方贤达，特别是一批中学生支持者，他们给我的创作提供了特殊的动力。最后还要特别感谢我的外甥女朱家婳——一位15岁的中学生，在刚到美国不久、非常繁忙的情况下，为我的作品创作了六幅精美的插画；感谢我的女儿吴羽骐，2017年6月，我以陪她高考的名义平生第一次正式休年假，其实却主要用来完成我的讲座提纲，我们相互鼓励支持，度过了充满压力却也值得永远回忆的那段日子。